

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»

С.Д. Резник, Е.Р. Емельянова, З.М. Рыбалкина

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Под общей редакцией заслуженного деятеля наук РФ,
доктора экономических наук, профессора С.Д. Резника

Пенза 2013

УДК 331.108
ББК 65.0
Р34

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Управление бизнесом» С.М. Васин (ПГУ); кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Э.В. Кондратьев (ПГУАС)

Резник С.Д.

Р34 Развитие управленческого потенциала общеобразовательной организации: моногр. / С.Д. Резник, Е.Р. Емельянова, З.М. Рыбалкина; под общ. ред. С.Д. Резника. – Пенза, ПГУАС, 2013. – 160 с.
ISBN 978-5-9282-0939-1

Представлены результаты исследования управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций. Рассмотрены теоретические аспекты развития управленческого потенциала общеобразовательной организации, определены уровни профессиональной компетентности руководителей, проанализирована эффективность деятельности руководителей общеобразовательных организаций, разработаны система и механизмы развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций, представлена модель качеств руководителя общеобразовательной организации.

Монография предназначена для студентов, обучающихся по направлению 080200.62, управленческого персонала общеобразовательных организаций, а также для научных работников, преподавателей школ и аспирантов.

ISBN 978-5-9282-0939-1

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2013

© Резник С.Д., Емельянова Е.Р.
Рыбалкина З.М., 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	10
1.1. Понятие управленческого потенциала общеобразовательной организации: сущность и факторы развития	10
1.2. Уровни профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных организаций.....	24
1.3. Методические основы исследования управленческого потенциала образовательных учреждений	39
2. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	45
2.1. Оценка управленческого потенциала и профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных организаций	45
2.2. Мотивация руководителей общеобразовательных организаций к обучению и повышению квалификации.....	63
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	83
3.1. Моделирование качеств руководителя общеобразовательной организации и методические положения по оценке профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций.....	83
3.2. Система и механизмы развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций.....	106
3.3. Экономическая и социальная оценка развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций	119
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	123
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	127
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	139

ПРЕДИСЛОВИЕ

Реформирование системы образования в России разрушило существующие социально-культурные связи, характерные для педагогического сообщества конца прошлого столетия. При этом не сформирована новая среда, позволяющая российскому образованию стать эффективным и соответствовать укреплению российской государственности. Усиление вертикали власти в образовании увеличивает риски и не позволяет инновационным идеям закрепиться на образовательном пространстве. В связи с этим исследование качеств руководителей школ в рамках усиления управленческого потенциала общеобразовательной организации становится наиболее уместным шагом для создания предпосылок институционального развития российской системы образования.

Развитие управленческого потенциала позволяет общеобразовательным организациям быстро адаптироваться к новым условиям внешней среды, ставить и реализовывать научно обоснованную систему целей, принимать эффективные управленческие решения.

Развитие управленческого потенциала общеобразовательных организаций должно способствовать повышению уровня управления в образовательном пространстве. Несмотря на то, что проблемам, возникающим в управлении персоналом вообще и в образовательных учреждениях, в частности, посвятили свои труды многие отечественные и зарубежные исследователи, недостаточное внимание уделяется резервам развития потенциала управленческого персонала, что и делает представленную работу актуальной с научной и практической точек зрения.

Практическая актуальность представленной монографии связана с тем, что социально-экономические реформы российского общества влияют на характер требований, предъявляемых к общему среднему образованию. Задача построения демократического государства и гражданского общества в России, интегрирование молодого поколения в общественно-политическую структуру общества выдвинуло на одно из первых мест потребность в грамотных управленческих кадрах. Профессиональная ориентация и адаптация выпускника школы к новым экономическим и общественно-политическим реалиям возможна на основе экономической и политической социализации, которая в значительной мере обеспечивается уровнем управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций. Совершенствование системы управления школой в соответствии к адекватным современным требованиям предполагает развитие управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций.

В первой главе монографии «Теоретические и методологические аспекты развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций» отражены теоретические и методологические подходы к поня-

тию управленческого потенциала общеобразовательных организаций; изучены уровни профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных организаций; определены технологии управления общеобразовательными организациями. Представлены методические подходы к исследованию управленческого потенциала общеобразовательных организаций.

Во второй главе «Анализ состояния и развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций» на основе анкетирования и экспертных оценок осуществлена оценка управленческого потенциала общеобразовательных организаций по уровням управления; проанализирована профессиональная компетентность и мотивация к обучению и повышению квалификации руководителей общеобразовательных организаций; выявлены направления эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

В третьей главе монографии «Рекомендации по развитию управленческого потенциала общеобразовательных организаций» разработаны теоретические и практические рекомендации по развитию управленческого потенциала. Разработана и апробирована модель качеств руководителя общеобразовательной организации, предложены механизмы развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций и методические положения по оценке профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций; осуществлена экономическая и социальная оценка развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций.

Книга предназначена для руководителей школ и управленческого персонала общеобразовательных организаций, а также для научных работников, преподавателей школ и аспирантов.

Хочется выразить искреннюю признательность рецензентам работы: Васину Сергею Михайловичу, доктору экономических наук, профессору, заведующему кафедрой «Управление бизнесом» Пензенского государственного университета; Кондратьеву Эдуарду Викторовичу, кандидату экономических наук, доценту кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства за полезные замечания и пожелания, высказанные в процессе рецензирования монографии.

С.Д. Резник
Руководитель авторского коллектива,
директор Института экономики и менеджмента
Пензенского государственного университета
архитектуры и строительства,
заслуженный деятель науки РФ,
доктор экономических наук, профессор

ВВЕДЕНИЕ

Решение теоретических и практических задач управления общеобразовательной организацией приобретает все больший вес в связи с гуманизацией и демократизацией, возрастанием роли и значимости защиты прав и свобод человека, развитием рыночных отношений, формированием новых социальных структур и форм управления. Президент РФ В.В. Путин в своем обращении к Федеральному собранию от 12.12.2012 г. уделил особое внимание развитию системы среднего образования. О необходимости серьезных преобразований в общеобразовательных организациях свидетельствует и принятие нового закона «Об образовании». Современному руководителю учреждения образования для эффективной работы необходимо глубокое понимание экономических, политических, психологических основ управления. Уже имеющиеся на сегодняшний день результаты научных исследований могут существенно расширить возможности руководителей создавать условия, способствующие формированию заинтересованности членов коллектива в продуктивной работе общеобразовательной организации.

Реформирование российской системы образования с каждым годом все больше обуславливает повышение значимости развития управленческого потенциала. Развитие управленческого потенциала позволяет общеобразовательным организациям быстрее адаптироваться к новым условиям внешней среды, ставить и реализовывать научно обоснованную систему целей, принимать эффективные управленческие решения.

Внедрение достижений науки в практику управленческой деятельности школы может рассматриваться как важнейший резерв повышения эффективности решения многих проблем, возникающих перед педагогическими коллективами и обществом в целом.

В экономической литературе конца XX и начала XXI века уделяется значительное внимание проблеме развития управленческого персонала.

Ряд авторов рассматривают работу с персоналом как систему (А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Э.М. Коротков, С.Д. Резник, В.Г. Шипунов, С.В. Шекшня), используют психологические подходы к управлению потенциалом персонала (Л.А. Громова), предлагают концепции развития потенциала персонала (В.Д. Дорофеев, С.А. Жданов, В.В. Травин). К наиболее значимым направлениям исследования развития управленческого персонала можно отнести труды Т.Ю. Базарова, Н.Н. Вересова, Н.Д. Гуськовой, А.П. Егоршина, В.В. Травина, Н.П. Беляцкого, Г.К. Большаковой, Т. Бойдела, П.В. Журавлева, Н.И. Кабушкина, Ю.А. Конаржевского, Э.В. Кондратьева, Э.М. Короткова, Р.Л. Кричевского, В. Лизинского, М.И. Магуры, В.А. Макарова, Е.Г. Молл, Ю.Г. Одегова, В. Петрова, Н.Ю. Степановой, К.М. Ушакова, Х. Швальбе, Э. Шейна, В.Г. Шипунова, И.Г. Шпакиной.

Проблема системного развития управленческого персонала разрабатывалась многими отечественными и зарубежными исследователями: А.Г. Аганбегяном, Р. Акоффом, Е. П. Голубковым, П. Друкером, А.Я. Ки-

бановым, Э.В. Кондратьевым, Э.М. Коротковым, М.И. Кругловым, Г. Лэтэмом, А.С. Лифшицем, Э. Локком, Б.З. Мильнером, С.Д. Резником, М.Я. Хабакуком.

Проблемам, возникающим в управлении образовательными учреждениями, посвящают свои труды В.С. Лазарев, М.М. Поташник, Г.Л. Фриш, П.И. Пидкасистый, В.А. Слостенин, Е.И. Рогов, Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова.

И комплексные и частные исследования, посвященные отдельным направлениям развития управленческого персонала, уделяют недостаточное внимание резервам развития потенциала управленческого персонала, хотя эффективность работы общеобразовательной организации во многом связана с состоянием системы и механизмами развития потенциала управленческого персонала.

В связи с этим целью исследования является разработка механизмов развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций.

Достижение поставленной цели исследования определило решение следующих задач:

- изучены теоретические и методологические аспекты развития управленческого потенциала: расширено понятие управленческого потенциала, определены факторы его развития, уровни профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных организаций;

- дана оценка управленческого потенциала общеобразовательных организаций;

- проанализированы профессиональная компетентность руководителей общеобразовательных организаций и их мотивация к обучению и повышению квалификации;

- изучена организация личного труда руководителей;

- предложена модель качеств руководителя общеобразовательных организаций;

- разработаны рекомендации по развитию управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций;

- обосновано формирование системы управления профессиональным ростом руководителей общеобразовательных организаций;

- сформулированы методические положения по оценке профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, лежащие в основе развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций.

Объект исследования – управленческий персонал общеобразовательных организаций (школ, лицеев, гимназий) Пензенской области и республики Башкортостан.

Рабочая гипотеза исследования предполагает зависимость показателей эффективности управления общеобразовательной организацией от уровня развития управленческого потенциала руководителей.

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные исследования отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, управления человеческими ресурсами, управления организацией, теории управления социальными и экономическими системами.

Для решения поставленных задач применялись целевой, системный, ситуационный и процессный подходы, методы обобщения, абстрагирования и моделирования, методы логического анализа и синтеза, методы социологических и статистических исследований: документальный анализ, анкетный опрос, интервьюирование, наблюдение, экспертная оценка, шкалирование. Обработка статистической информации осуществлена с использованием возможностей современной вычислительной техники, текстовых и графических редакторов (MS Word, MS Excel), специального программного статистического пакета (SPSS 11.0), а также путем корреляционно-регрессионного анализа.

Научная новизна работы заключается в разработке новых теоретических, методических и практических подходов к развитию управленческого потенциала общеобразовательных организаций. В частности:

1. На основе систематизации научных взглядов отечественных и зарубежных ученых уточнено определение понятия «управленческий потенциал общеобразовательной организации», которое, в отличие от существующих подходов, учитывает компоненты развития управленческого потенциала общеобразовательной организации и опирается на совокупность потенциалов управленческого персонала, административного ресурса, потенциала использования технических и финансовых средств организации.

2. Определены факторы, препятствующие (низкая цена и нехватка рабочей силы на образовательном рынке труда, отсутствие кадрового резерва, непродуманная политика назначений на управленческие должности, низкий уровень финансирования общеобразовательных организаций) и содействующие (динамизм относительной самостоятельности в деятельности общеобразовательных организаций, возможность на основе развития персонала усиливать мотивацию к эффективному труду и профессионально-квалификационному продвижению) развитию управленческого потенциала общеобразовательной организации. Рассмотренные факторы позволили в дальнейшем разработать механизмы развития управленческого потенциала.

3. Выявлены особенности управления развитием управленческого потенциала, заключающиеся в необходимости системного подхода к формированию профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных организаций. В систему развития управленческого потенциала входят информационные элементы; элементы, связанные с конкретным рабочим местом; элементы, мотивирующие развитие управленческого потенциала; элементы развития управленческого потенциала, связанные с его обучением. Выявленные особенности и специфика управления общеобразовательной организации позволяют разработать рекомендации по развитию управленческого потенциала.

4. Предложена и апробирована модель качеств руководителя общеобразовательной организации, представляющая собой структуру требований к качествам и компетенциям управленцев с учетом уровня руководства и сферы деятельности. Развитие управленческого потенциала основывается на информационном, организационном, организационно-управленческом, квалификационном потенциалах личности.

5. Разработаны методические положения по оценке профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций на основе требований к квалификации руководящих работников учреждений образования при присвоении им квалификационной категории. Предложена методика определения уровня управленческой деятельности руководителей школ, основывающаяся на профессиональной оценке их умений и навыков. Предложенные методические положения по оценке профессионального уровня руководителей позволяют определить основные направления развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций.

6. Разработаны механизмы развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций (формирование кадрового резерва, адаптация руководителей, повышение их квалификации и мотивации, управление профессиональной карьерой, непрерывное обучение управленческого персонала), позволяющие повысить профессиональный уровень руководителей. В основе предложенных механизмов лежит принцип непрерывности и преемственности в содержании подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций.

7. Предложены методические подходы к экономической и социальной оценке развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций на основе учета компонентов управленческого потенциала, наиболее существенных для организации. В зависимости от степени значимости устанавливается их градация и увязка с конечными целями общеобразовательной организации, делаются выводы и предлагаются соответствующие рекомендации. На основании исследования динамики показателей потенциала в зависимости от целей общеобразовательной организации можно отслеживать изменение приоритетных компонентов и своевременно принимать меры для разрешения нежелательных для организации ситуаций.

Теоретическая значимость работы заключается в разработке новых положений по развитию управленческого потенциала общеобразовательных организаций, и, в частности, в разработке модели качеств руководителя общеобразовательной организации, методических положений по оценке профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций и др.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты позволяют повысить эффективность деятельности общеобразовательных организаций на основе реализации системы, направленной на повышение профессионализма руководителей.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Понятие управленческого потенциала общеобразовательной организации: сущность и факторы развития

Министерство образования и науки признает, что сегодняшний день квалификации директоров школ серьезно отстает от растущих требований. Преобразования в российской системе образования, возрастание степени самостоятельности общеобразовательных организаций обусловили повышение роли управленческого персонала, представители которого наделены прерогативой (в отличие от других категорий и групп персонала) принятия и организации выполнения управленческих решений. При этом следует подчеркнуть, что сложность проблем, стоящих перед руководителями школ, лицеев, гимназий являются факторами, противодействующими персонификации управления, которое Э.М. Коротков определяет как отождествление стратегии, стиля и ответственности с персоной менеджера¹. Актуальной проблемой становится развитие потенциала управленческого персонала.

Персонал (от лат. *persona* – личность) – это совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т. д.); это совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении организации и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития².

В теории управления персоналом существуют разные подходы к квалификации персонала в зависимости от выполняемых функций. Эта классификация предусматривает две основных категории персонала за участием в процессе производства: управленческий и производственный.

Управленческий персонал – это работники, трудовая деятельность которых направлена на выполнение конкретных управленческих функций. К ним относятся линейные и функциональные руководители и специалисты³. Руководители, которые направляют, координируют и стимулируют деятельность производства, распоряжаются ресурсами организации, принимают решение, несут полную ответственность за достижение целей орга-

¹ Коротков Э.М. Управление качеством образования. М.: Академический Проект: Мир, 2007. 320 с.

² Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.

³ Общее управление организацией. Теория и практика / под ред. З.П. Румянцевой. М.: ИНФРА-М, 2010.

низации и имеют право принимать решение, относятся к линейным. Руководители подразделений, основное задание которых заключается в содействии эффективной работе линейных руководителей, относятся к функциональным. Руководители и главные специалисты в совокупности создают администрацию. Специалисты (инженеры, экономисты, техники, технологи, психологи), занятые созданием и внедрением в производство новых знаний, технологий и разработкой вариантов решений отдельных производственных и управленческих проблем. Технические специалисты (служащие), которые предоставляют техническую и информационную помощь аппарата управления (сбор, обработка, сохранение и передача информации). Специфика их деятельности заключается в исполнении стандартных процедур и операций, которые преимущественно поддаются нормированию. Управленческий персонал занят преимущественно умственной и интеллектуальной работой.

Применительно к общеобразовательным организациям к управленческому персоналу относятся: директор, заместитель по учебно-воспитательной работе, заместитель по научно-методической работе (завучи), административные работники (бухгалтеры).

Прежде чем перейти к определению понятия «управленческий потенциал», рассмотрим сущность потенциала.

Термин «потенциал» был введен в научный оборот в конце XX века. Этимологически он означает «скрытые возможности, мощь, силу». Широкая трактовка смыслового понятия «потенциал» состоит в его рассмотрении как «... источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области»⁴.

Таким образом, термины «потенциал», «потенциальный» означают наличие у объекта (будь то отдельно взятый человек, первичный трудовой коллектив предприятия, общество в целом) скрытых, не проявивших еще себя возможностей или способностей в соответствующих сферах их жизнедеятельности.

Определяя данную категорию, не следует противопоставлять понятия «потенциал» и «ресурсы». Потенциал (экономический, производственный, трудовой) представляет собой обобщенную, собирательную характеристику ресурсов, привязанную к месту и времени.

В настоящее время можно выделить три направления в развитии представлений о потенциале.

Сторонники первого считают, что потенциал – это совокупность необходимых для функционирования или развития системы различных ресур-

⁴ Советский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1981. С.1058.

сов, главным образом экономических, непосредственно связанных с функционированием производства и ускорением НТП⁵.

Сторонники второго представляют потенциал как систему материальных и трудовых факторов (условий, составляющих), обеспечивающих достижение целей производства⁶.

Сторонники третьего рассматривают потенциал как способность комплекса ресурсов решать поставленные перед ним задачи, т.е. потенциал – это целостное выражение совокупной возможности коллектива для выполнения каких-либо задач. На этой основе делается вывод о синергетическом эффекте, совокупной возможности коллектива, т.е. чем удачнее сложилась структура объекта, чем в большем соответствии находятся его структурные и функциональные элементы, тем выше его потенциал и эффективность⁷.

Рассматривая потенциал как способность ресурсов давать определенные результаты и обеспечивать функционирование системы, следует учитывать и выражать в показателях все факторы, которые определяют такую способность. Для этого необходимо иметь как характеристики ресурсов всех видов, так и их результирующие (системные) характеристики, знать способ их использования и управления ими. Другими словами, необходимо знать не только ресурсы, но и накопленные, однако еще не используемые резервы.

Потенциал, выступая в единстве пространственных и временных характеристик, концентрирует в себе одновременно три уровня связей и отношений: отражает прошлое, т.е. представляет собой совокупность свойств, накопленных системой в процессе ее становления и обуславливающих ее возможность к функционированию и развитию; характеризует настоящее с точки зрения практического применения и использования личных способностей; ориентирован на развитие, на приобретение новых сил и способностей⁸.

Для рассмотрения понятия «трудовой потенциал» личности обратимся к определению «рабочей силы», данному К. Марксом: «...совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, и которые пускаются им в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительные стоимости»⁹. Данное определение относится преимущественно к индивидуальной рабочей силе, поскольку речь идет в нем об «организме и живой личности человека». Из этого оп-

⁵ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Бизнес школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.

⁶ Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова. М.: Академия, 2012.

⁷ Тяжов А.И. Индивидуальный трудовой потенциал (политико-экономическое исследование): автореферат дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01. Иваново, 2000.

⁸ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. 5-е изд. М.: Дело, 2003. 272 с.

⁹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 23. Изд-во политической литературы, 1984. С. 178.

ределения следуют два важных вывода. Во-первых, до момента занятости человека трудом говорить о его рабочей силе можно лишь условно как о физической и духовной трудоспособности вообще, как о возможном потенциальном трудовом вкладе. Во-вторых, результат использования индивидуальной рабочей силы – это реальный трудовой вклад работника, он выражается в конкретном продукте, а также в определенном уровне производительности и эффективности труда, достигнутом данным работником.

Трудовой потенциал не является величиной постоянной, он непрерывно изменяется. Трудоспособность человека и аккумулируемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере развития и совершенствования знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда и жизнедеятельности. Но они могут и снижаться, если, в частности, ухудшается состояние здоровья работника, ужесточается режим труда и т.п. Говоря об управлении персоналом, необходимо помнить, что потенциал характеризуется не степенью подготовленности работника в настоящий момент к занятию той или иной должности, а его возможностями в долгосрочной перспективе – с учетом возраста, образования, практического опыта, деловых качеств, уровня мотивации.

Таким образом, трудовой потенциал личности представляет собой совокупную способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, – с другой.

Оценка трудового потенциала должна предусматривать определение количества, качества, соответствия и меры использования этого потенциала в целях организации.

Рассмотрев понятия «персонал», «потенциал», можно сформулировать определение «управленческого потенциала».

Управленческий потенциал – это наличие у работников, выполняющих конкретные управленческие функции, скрытых, не проявившихся возможностей или способностей в области психофизиологии, квалификации и развития личности руководителей.

Проблема развития управленческого потенциала является для многих образовательных учреждений проблемой высокой степени сложности из-за противоречивого воздействия факторов внешней и внутренней среды.

К наиболее важным факторам, препятствующим развитию управленческого потенциала можно отнести относительно низкую цену и нехватку рабочей силы на образовательном рынке труда, стремление руководства не иметь конкурентов – реальных претендентов на занимаемый пост, непродуманную политику назначений на управленческие должности, отсутствие необходимого финансирования образовательных учреждений.

К наиболее важным позитивным факторам, содействующим развитию управленческого потенциала, отнесены растущий динамизм относительной самостоятельности в деятельности образовательных учреждений, возможность на основе развития персонала усиливать мотивацию к эффективному труду и профессионально-квалификационному продвижению.

Процесс развития управленческого потенциала может рассматриваться как сохранение и позитивное изменение (количественное и качественное) потенциала руководителей¹⁰.

Таким образом, управленческий потенциал руководителей общеобразовательных организаций представляет собой компоненты развития управленческого потенциала и может рассматриваться как совокупность потенциалов: профессиональных знаний (профессиональный потенциал), умений управлять педагогическим коллективом (административный потенциал), умений управлять функциональными процессами: воспитательной, учебной, методической и научной работой (производственный потенциал) в сочетании с индивидуальными качествами руководителей (личностный потенциал) с учетом технических и финансовых ресурсов управления организацией.

Раскрытие взаимосвязи между развитием и потенциалом персонала потребовало уточнения видов потенциала. Отсутствие в научной литературе укрупненной классификации не дает возможности привести в соответствие виды потенциала персонала и потенциальные результаты (см. прил. 1).

В литературе используется такое понятие, как уровень человека. Так, В.Н.Дружинин и др. различают интеллектуальный, профессиональный и духовный уровень¹¹. Представляется, что граница между интеллектуальным и профессиональным уровнем условна. С одной стороны, профессионализм в существенной мере определяется набором интеллектуальных способностей, специфических для данной профессии. Вместе с тем профессиональный уровень напрямую характеризуется знаниями (навыками, умениями), интеллектуальными качествами. Духовный уровень по своей сути – совокупность интеллектуальных и неинтеллектуальных свойств личности. Для руководителей к числу профессиональных должны быть отнесены такие общечеловеческие моральные качества, как обязательность, честность, порядочность (нравственно-этический капитал руководителя). Таким образом, профессиональный уровень руководителя как наиболее общее понятие включает интеллектуальный и духовный.

Отражением профессионального уровня является его компетентность, которая включает в себя специальную, методическую и социальную и приближается к понятию человеческого капитала. Отличие же между двумя

¹⁰ Лифшиц А.С. Оценка и развитие потенциала управленческого персонала промышленный предприятий: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М.: РГБ, 2005.

¹¹ Дружинин В.Н. Психология. СПб.:Изд-во «Питер», 2009.

понятиями видится в том, что компетентность означает строгое соответствие качеств и знаний требованиям должности, а для человеческого капитала характерно наличие резерва.

К сожалению далеко не всегда проводится четкая грань между способностями и знаниями. Так, А.И. Тяжов разделяет базовые способности, профессиональные способности, инфраструктурную основу (производственный опыт)¹². В трактовке А.И. Тяжова профессиональные способности идентичны наличию новых специальных знаний.

Способности – наименее подвижный компонент человеческого капитала. Наиболее подвижным являются знания, возможности пополнения которых практически безграничны. Большие возможности имеются для развития неинтеллектуальных качеств (волевых, моральных и т.д.).

Способности могут быть подразделены на общие и частные, хотя некоторые психологи отрицают правомерность такой классификации. Так, В.Н. Дружинин, критикуя Д.Н. Завалишину, которая связывает общие способности с более общими условиями ведущих форм человеческой деятельности, а специальные – с отдельными видами деятельности, подчеркивает, что тем самым проводится линия «деятельностной редукции»: способности конституируются не по видам психических функциональных систем, а по видам деятельности^{13,14}. К общим способностям относятся способность к обучению, память, умение логически мыслить.

Но в то же время существуют способности, значимые для определенного рода занятий, что не означает, что для каждой профессии могут быть найдены «свои» специальные способности. Так, умение творчески мыслить, является специальной способностью, т.к. генерация идей в каждой предметной области имеет свою специфику и умение генерировать идеи в одной предметной области не означает умения генерировать идеи в другой. К специальным способностям также относятся счетные способности (скорость и точность манипулирования счетными выражениями, вербальная эрудиция, правильность использования слов), вербальная продуктивность (легкость манипулирования речевыми выражениями), вербальная восприимчивость (быстрое чтение и понимание смысла прочитанного), пространственное воображение¹⁵.

Очевидно, что общие способности являются базой для развития частных, которые в свою очередь трансформируются в специальные умения¹⁶.

¹² Тяжов А.И. Индивидуальный трудовой потенциал (политико-экономическое исследование): автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01. Иваново, 2000.

¹³ Дружинин В.Н. Психология. СПб.: Изд-во «Питер», 2009.

¹⁴ Завалишина Д.Н. Практическое мышление: Специфика и проблемы развития. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. 376 с.

¹⁵ Рогов Е.И. Общая психология. Ростов н/Д: Феникс, 2010.

¹⁶ Кабаченко Т.С. Психология управления: учеб. пособие. М.: Педагогическое общество России, 2005. 384 с.

По мере продвижения по служебной лестнице происходит изменение требований к уровню и содержанию знаний. Чем выше занимаемая должность, тем больше требований предъявляется к знаниям методических вопросов управления и социальной среды. Одновременно снижаются требования к профессиональной компетенции руководителя в конкретной области. Питер Друкер отмечает, что работник умственного труда принимается на работу при условии, что он знает о своей работе больше кого-либо в организации¹⁷. Руководитель может хорошо работать в том случае, если подчиненные принимают на себя ответственность за его обучение¹⁸. Снижение требований к профессиональной компетенции по мере продвижения по служебной лестнице не носит прямолинейного характера. Руководители среднего звена должны иметь глубокие и обширные знания по направлениям деятельности возглавляемого подразделения (не разбираясь, может быть, в отдельных деталях). В меньшей степени специальные знания (знания по профилю) необходимы менеджерам верхнего звена¹⁹.

В основе формирования блоков качеств руководителей, на наш взгляд, должна лежать классификация управленческих ролей Г. Минцберга и психологические характеристики личности человека²⁰. Информационные роли, роли, связанные с принятием решений, а также такие межличностные роли как «главный руководитель» и «связующее звено», определяют содержание блока «профессиональная компетентность»; роли «лидера» и «распространителя информации» влияют на состав блока «организационные качества»; личные качества руководителя практически не отличаются от качеств других работников и характеризуют его как человека и в не меньшей степени, чем «профессиональная компетентность» или «организаторские качества» влияют на имидж руководителя. Таким образом, появляется возможность определить уровни управленческого потенциала (рис. 1.1).

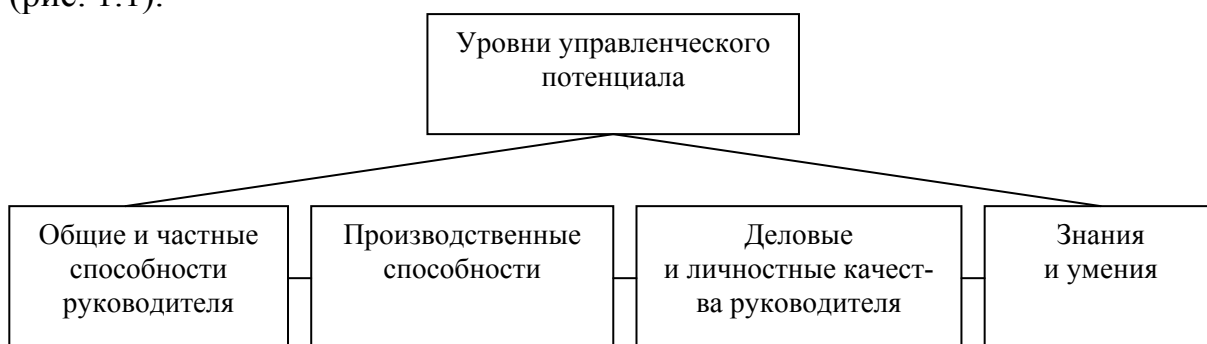


Рис. 1.1. Уточненная структура человеческого потенциала

¹⁷ Друкер Питер. Эффективный руководитель. Изд-во «Вильямс», 2012.

¹⁸ Друкер Питер. Менеджмент. Изд-во «Вильямс», 2010.

¹⁹ Там же.

²⁰ Минцберг Г.. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Изд-во «Питер», 2003.

Процесс управления всегда имеет место там, где осуществляется общая деятельность людей для достижения определенных результатов. Поскольку школа – социальная организация и представляет собой систему совместной деятельности людей (педагогов, учащихся, родителей), то целесообразно говорить об управлении ею.

Как отмечает Пидкасистый П.И., в самом общем виде управление – процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов²¹. Управление как «влияние» или «воздействие» определяют так же Шипунов В.П., Кишкель Е.Н., Бандурка А.М.²²

По мнению Слостенина В.А. «Под управлением вообще понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации»²³.

Внутришкольное управление, по его мнению, представляет собой «целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата»²⁴.

Давая определение понятию «управление» мы соглашаемся с Розановой В.А. в том, что управление это система скоординированных мероприятий (мер) направленных на достижение значимых целей²⁵.

Так как сегодня на смену философии «воздействия» в управлении школой приходит философия «взаимодействия», «сотрудничества», определим понятие «управление педагогическим коллективом» через понятие взаимодействия. Итак, под управлением педагогическим коллективом мы понимаем систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения.

В настоящее время понятие менеджмента из области бизнеса все шире распространяется на различные сферы деятельности людей, в том числе и на образование. Однако понятие менеджмента более узкое, чем понятие управления, так как менеджмент в основном касается различных аспектов деятельности руководителя, тогда как понятие управления охватывает всю область человеческих взаимоотношений в системах «руководители-исполнители». Так, теория управления школой, в частности, педагогиче-

²¹ Педагогика / под ред. П.И. Пидкасистого. М.: Юрайт, 2011.

²² Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. Социальная психология, менеджмент. М.: Высшая школа, 2004.

²³ Слостенин В.А., И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. Педагогика. М.: Изд-во «Академия», 2012.

²⁴ Цырикова Н. П. Формирование профессионально-педагогической компетентности преподавателя вуза непедагогического профиля в процессе педагогической деятельности: дис... канд. экон. наук. Магнитогорск, 2007. 425 с.

²⁵ Розанова В.А. Психология управления. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009.

ским коллективом существенно дополняется теорией внутришкольного менеджмента (Ю.А.Конаржевский, Т.И.Шамова и др.)²⁶.

Теория менеджмента привлекает, прежде всего, своей личностной направленностью, когда деятельность менеджера (управляющего) строится на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуаций успеха. Именно эта сторона менеджмента существенно дополняет теорию внутришкольного управления.

Говоря об управлении педагогическим коллективом далее, мы будем иметь в виду систему управления, то есть применять системный подход к теоретическому осмыслению управленческой деятельности.

Под системой управления мы понимаем совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации. Реализация этих мероприятий осуществляется через управленческие функции.

Существует несколько функций управления образовательными учреждениями. Лазарев В.С. выделяет среди них планирование, организацию, руководство и контроль²⁷. К этим основным функциям Сластенин В.А. добавляет педагогический анализ, целеполагание, регулирование²⁸. Обобщая взгляды этих педагогов, раскроем следующие функции управления педагогическим коллективом: целеполагание и планирование, организацию, руководство, анализ, контроль и регулирование.

Основные управленческие функции – «это относительно обособленные направления управленческой деятельности»²⁹.

Процесс управления любой педагогической системой предполагает целеполагание (постановку целей) и планирование (принятие решений). Совершенствование целеполагания и планирования управленческой работы диктуется необходимостью постоянного развития, движения педагогической системы³⁰.

Сластенин В.А. отмечает, что «цель управленческой деятельности – это начало, которое определяет общее направление, содержание, формы и методы работы»³¹. При определении «дерева» целей управления необходимо общую, или как говорят «генеральную», цель представить в виде ряда конкретных частных целей, то есть декомпозировать генеральную цель. Таким

²⁶ Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.

²⁷ Лазарев В.С. Системное развитие школы. М.: Педагогическое общество России, 2002. 304 с.

²⁸ Сластенин В.А., И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. Педагогика. Изд-во «Академия», 2012.

²⁹ Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. М., 1998.

³⁰ Востриков А.С., Пустовой Н.В. Проблемы децентрализации функций при управлении вузом // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 4(27). С. 21-25.

³¹ Вдовина Т.В. Информационно-аналитическая деятельность руководителя гимназии по повышению качества образовательного процесса: дис. ... канд.пед.наук: 13.00.01. М, 2003. 182 с.

образом, достижение общей, генеральной цели осуществляется за счет выполнения составляющих ее частных целей»³².

Такое понимание целеполагания позволяет перейти к комплексному планированию. «Спланировать будущую деятельность – значит определить цели, состав и структуру действий, необходимых для их достижения»³³.

В практике работы школ разрабатываются три основных вида планов: перспективный, годовой и текущий. К ним предъявляются следующие требования: целенаправленность, перспективность, комплексность, объективность.

Перспективный план разрабатывается, как правило, на пять лет на основе глубокого анализа работы школы за последние годы. Структура перспективного плана работы школы может включать следующее³⁴:

- 1) задачи школы на планируемый срок;
- 2) перспективы развития контингента учащихся по годам;
- 3) перспективы обновления учебно-воспитательного процесса;
- 4) потребность школы в педагогических кадрах;
- 5) повышение квалификации педагогических кадров (курсы, семинары, тренинги и т.д.);
- 6) развитие материально-технической базы и учебно-методическое оснащение школы (строительные работы, приобретение средств ИВТ, пополнение фондов библиотеки, наглядных пособий, обновление оборудования и оформление кабинетов и др.);
- 7) социальная защита педагогов и учащихся, улучшение их быта, условий труда и отдыха.

Примерное содержание годового плана работы школы, построенное на обобщении различных вариантов планов, представлено в прил. 2.

Реализация функции планирования в едином управленческом цикле повышает эффективность деятельности директора школы.

Важное значение в управлении школой имеет функция организации. «Под организацией понимается деятельность руководителей школы, учителей, органов ученического самоуправления, направленная на выполнение намеченного плана, достижения поставленной цели»³⁵.

По своей природе организаторская деятельность человека – деятельность практическая, основанная на оперативном использовании психолого-педагогических знаний в конкретных ситуациях. Постоянное взаимодействие с коллегами, учащимися придает организаторской деятельности определенную личностно-ориентированную направленность.

³² Сластенин В.А., И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. Педагогика. Изд-во «Академия», 2012.

³³ Лазарев В.С. Системное развитие школы. М.: Педагогическое общество России, 2002. 304 с.

³⁴ Лизинский В. Управленческий дневник директора школы // Сельская школа. 2008. №4. С. 3-19.

³⁵ Косорукова О.В. Формирование профессионализма руководителя учреждения начального профессионального образования: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. М., 2004. 175 с.

В структуре организаторской деятельности руководителя школы важное место занимает мотивирование предстоящей деятельности, инструктирование, формирование убежденности в необходимости выполнения данного поручения, обеспечение единства действий педагогического и ученического коллективов, оказание непосредственной помощи в процессе выполнения работы, выбор наиболее адекватных форм стимулирования деятельности. Организаторская деятельность руководителя включает и такое необходимое действие как оценка хода и результатов конкретного дела.

Организаторская деятельность директора школы направлена также на формирование педагогического коллектива, коллектива единомышленников. В этой работе особую роль играют личностные качества руководителя – его профессионализм, общая и педагогическая культура, заинтересованность в делах школы, учителей и учащихся, умение ставить задачи и добиваться их решения.

Одному руководителю сегодня невозможно решить все управленческие задачи, поэтому возникает необходимость построения организационной структуры образовательного учреждения. Определяя организационную структуру, субъект управления регламентирует полномочия и ответственность участников совместной деятельности, а также правила их взаимодействия по вертикали и горизонтали.

Существует несколько видов организационных структур управления общеобразовательной организацией: линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная и матричная. Наиболее часто встречающаяся организационная структура образовательного учреждения – линейно-функциональная (рис. 1.2)³⁶.

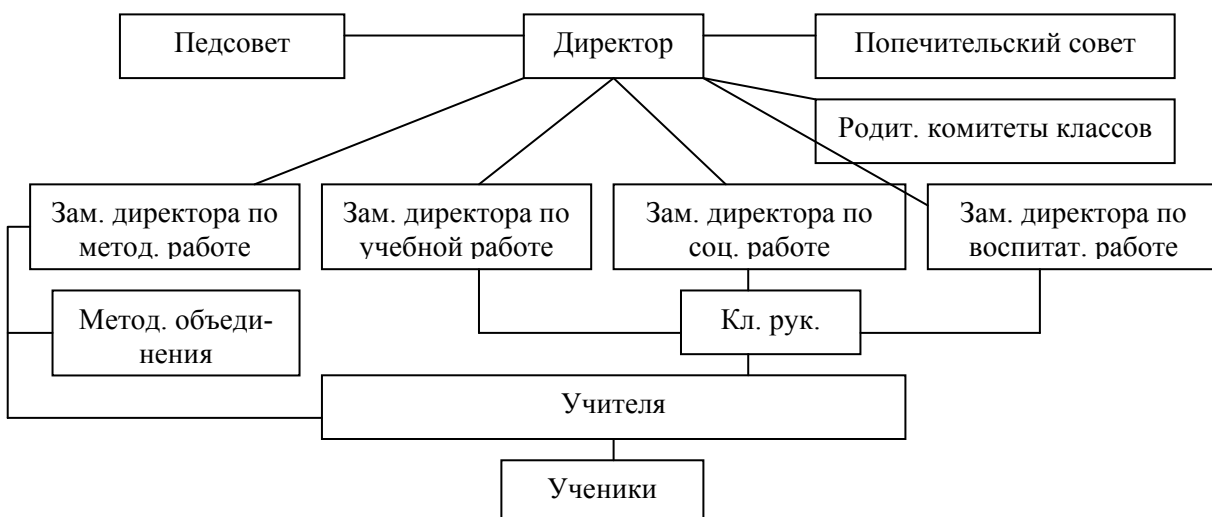


Рис. 1.2. Линейно-функциональная структура управления современной общеобразовательной организацией

³⁶ Вифлеемский А.Б., Чиркина О.В. Оптимизация структуры управления образовательным учреждением // Справочник руководителя. 2007. №5. С. 6-12.

Говоря об организационных структурах управления общеобразовательной организацией нельзя не сказать об уровнях управляющей системы. Структура управляющей системы большинства школ представлена 4-мя уровнями управления.

Первый уровень – директор школы, руководители совета школы, ученического комитета, общественных объединений. Этот уровень определяет стратегические направления развития школы.

Второй уровень – заместители директора школы, школьный психолог, организатор детского движения, помощник директора школы по административно-хозяйственной части, а также органы и объединения, участвующие в самоуправлении.

Третий уровень – учителя, воспитатели, классные руководители, выполняющие управленческие функции по отношению к учащимся и родителям, детским объединениям, кружкам в системе внеучебной деятельности.

Четвертый уровень – учащиеся, органы классного и общешкольного ученического самоуправления. Выделение данного уровня подчеркивает субъект – субъективный характер отношений между учителями и учениками.

Из приведенной иерархической схемы взаимодействия (рис. 1.3) видно, что каждый нижестоящий уровень субъекта управления является одновременно и объектом управления по отношению к вышестоящему уровню³⁷.

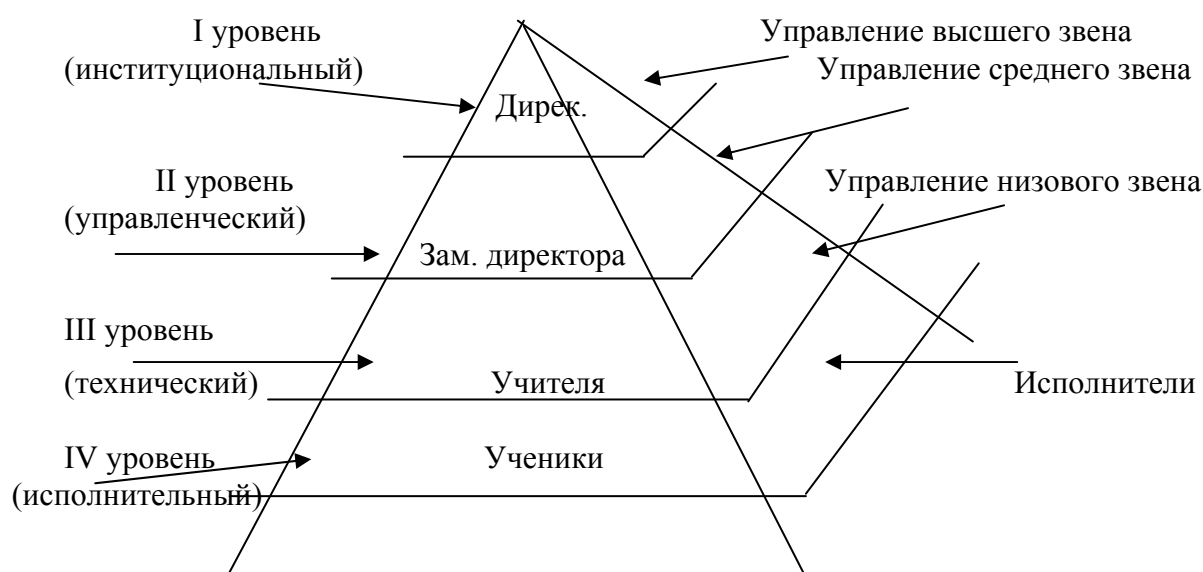


Рис. 1.3. Схематическое изображение уровней управления

Исследуя личностные качества руководителей школы, мы будем обращаться к управленцам высшего и среднего звена (директорам школ и их заместителям).

³⁷ Кричевский В.Ю. Очерки истории и теории управления образованием. СПб.: СПбГУПМ, 2001. 261 с.

Недостаточно только построить организационную структуру общеобразовательной организацией, необходимо обеспечить эффективность совместной деятельности людей. Для этого необходимо, во-первых, чтобы исполнители хорошо понимали каких результатов и когда от них ожидают; во-вторых, чтобы они были заинтересованы в их получении; в третьих, чтобы они испытывали удовлетворение от своей работы; в четвертых, чтобы социально-психологический климат в коллективе был благоприятен для продуктивной работы. Совокупность действий, совершаемых субъектом управления для обеспечения всех этих условий, называют руководством.

При реализации функции руководства решаются следующие основные задачи³⁸:

- 1) подбор, расстановка и оценка кадров, постановка задач перед исполнителями;
- 2) анализ и регулирование социально-психологического климата в коллективе;
- 3) стимулирование продуктивной деятельности подчиненных и их саморазвития;
- 4) создание условий для профессионального роста подчиненных.

Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления Ю.А. Конаржевским³⁹. Педагогический анализ в структуре управленческого цикла занимает особое место: с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. Исключение педагогического анализа из общей цепи управленческой деятельности приводит к ее распаду, когда функции планирования, организации, контроля, регулирования не получают в своем развитии логического обоснования и завершения.

Эффективность управленческой деятельности во многом определяется тем, как руководители школы владеют методикой педагогического анализа, как глубоко ими могут быть исследованы установленные факты, выявлены наиболее характерные зависимости. Основное назначение педагогического анализа как функции управления, по мнению Ю.А. Конаржевского, состоит в изучении состояния и тенденций развития педагогического процесса, в объективной оценке его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы⁴⁰. Эта функция – одна из наиболее трудоемких в структуре управленческого цикла, так как анализ предполагает выделение в изучаемом объекте

³⁸ Поташник М., Моисеев А. Управление современной школой //Директор школы. 1997. №6. С.34-40.

³⁹ Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.

⁴⁰ Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.

частей в единое целое, установление связей системообразующих факторов⁴¹.

Важное значение в деятельности руководителя имеет организация внутришкольного контроля. В школоведческой литературе (Г.Н. Шибанова, Т.И. Шамова, Н.А. Шубин и др.) в содержание внутришкольного контроля включаются следующие направления⁴²:

- 1) выполнение организационно-педагогических вопросов всех обучающихся;
- 2) качество и ход выполнения образовательных программ и государственных образовательных стандартов;
- 3) качество знаний, умений и навыков учащихся;
- 4) уровень воспитанности учащихся;
- 5) состояние преподавания учебных дисциплин, реализующих образовательные, воспитательные и развивающие функции обучения;
- 6) состояние и качество организации внеурочной воспитательной работы;
- 7) работа с педагогическими кадрами;
- 8) эффективность совместной деятельности школы, семьи и общественности по воспитанию учащихся;
- 10) исполнение нормативных документов и принятых решений.

Деятельность руководителя школы, направленная на реализацию управленческих функций, базируется на принципах управления.

Принцип управления – это основополагающие, фундаментальные правила, которые должны соблюдаться при осуществлении управления, обеспечивать достижение заданных целей⁴³. В управлении можно использовать любую систему принципов. Согласимся с Ю.А.Конаржевским в том, что все системы принципов являются открытыми и могут дополняться другими принципами в ходе их практического освоения и дальнейшего теоретического осмысления. Руководитель образовательного учреждения имеет право выбрать систему принципов, дополнить ее или разработать авторскую⁴⁴.

Таким образом, процесс управления общеобразовательной организацией требует от руководителей высокого уровня профессионализма. Эффективным руководителем считается тот, который на этапе реализации той или иной управленческой функции демонстрирует только положительные личностные качества, используя для этого эффективные принципы и методы взаимодействия с коллективом.

⁴¹ Шамова Т.И., Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова. Управление образовательными системами. Изд-во «Академия», 2008.

⁴² Шамова Т.И., Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова. Управление образовательными системами. Изд-во «Академия», 2008.

⁴³ Педагогика / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. М.: Академия, 2008.

⁴⁴ Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.

Эффективность протекания управленческого процесса, социально-психологический климат в учреждении, отношения между коллегами зависят от множества факторов: непосредственных условий работы, профессионализма учителей и педагогов, уровня управленческого состава и др. И одну из первых ролей в ряду этих факторов играет личность руководителя общеобразовательной организации.

1.2. Уровни профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных организаций

Компетентность – личные возможности должностного лица, его квалификация (знания и опыт), позволяющие ему принимать участие в разработке определенного круга решений или решать самому вопросы благодаря наличию у него определенных знаний и навыков⁴⁵.

Если говорить о профессиональной компетентности руководителя общеобразовательной организации, то в содержание этого понятия вкладывают личные возможности директора школы, позволяющие ему самостоятельно и достаточно эффективно решать педагогические и управленческие задачи, формируемые им самим. Необходимым для решения тех или иных управленческих задач предполагается знание педагогической теории, умение и готовность применять ее положения на практике.

Крайне сложно руководить современной школой, не имея специальной управленческой подготовки. В работе директора нередко возникают проблемы, для решения которых недостаточно педагогического или даже житейского опыта.

Есть более общая и, наверное, более важная проблема. За долгие годы сформировался особый менталитет российского директора школы, считающего себя главным учителем, но никак не представителем власти. Он, прежде всего, призван организовывать выполнение задач, которые ставит перед школой государство и общество. Это значит, что каждый директор должен быть менеджером высокого уровня.

Для определения уровней профессиональной компетентности руководителя общеобразовательной организации необходимо и изучить основные направления его деятельности⁴⁶:

1. Ресурсное обеспечение учебно-вспомогательного процесса.
2. Создание условий для безопасного функционирования школы.
3. Организация и координация деятельности общественных и общественно-педагогических формирований школы.

⁴⁵ Пономарева Г.М. Критерии оценки портфолио учителя // Директор школы. 2011. №5.

⁴⁶ Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой: Пособие для руководителей образовательных учреждений и органов образования. М.: Новая школа, 2001. 247 с.

4. Организация взаимодействия с внешней средой, представление и защита интересов школы во внешней среде.
5. Разработка концепции и программы функционирования и развития школы.
6. Определение должностных обязанностей работников и правил внутреннего распорядка.
7. Создание условий для инновационной деятельности педагогов.
8. Обеспечение единства администрации, делегирование полномочий и организация деятельности заместителей директора.
9. Организация обеспечения качества образования (диагностирование, анализ процессов и результатов в ходе учебно-воспитательной деятельности коллектива).
10. Разработка перспективного и календарного планов работы школы.
11. Отчёты перед попечительским и педагогическим советами школы.
12. Координация и организация ученического и педагогического самоуправления в школе.
13. Организация школьного делопроизводства.
14. Координация работы попечительского, родительского и научно-методического советов школы.
15. Контроль за текущим учебным процессом.
16. Руководство экзаменационной и аттестационной комиссиями.
17. Разработка локальных актов по обеспечению организационно-правовых основ функционирования школы.
18. Материально-техническое и финансовое обеспечение функционирования школы.
19. Руководство инвентаризационной комиссией.
20. Подбор и расстановка кадров.
21. Повышение квалификации педагогического коллектива.
22. Контроль за подготовкой отчётных документов и перепиской с вышестоящими организациями.
23. Координация социально-педагогической и воспитательной деятельности в образовательном учреждении.
24. Координация работы педагогического коллектива по преемственности между различными ступенями образования.
25. Создание условий защищенной жизнедеятельности участников образовательного процесса (разработка целостной системы охраны здоровья на основе здоровьесберегающих технологий).
26. Разработка образовательно-воспитательных программ.
27. Формирование положительного психолого-педагогического климата и активной педагогической среды.
28. Разработка и реализация программы социально-экономической, психолого-педагогической и информационной программ защиты учителя.

29. Определение структуры управления образовательным учреждением и штатного расписания.

Исходя из содержания деятельности руководителя образовательного учреждения, рассмотрим основные профессиональные качества.

Первичное представление о профессиограмме той или иной профессии дает ее структурное содержание. В некоторых источниках литературы описаны профессиограммы профессий, включающие следующие разделы: общая характеристика профессии, ее значение; описание трудового процесса, выполняемые работы; требования профессии к личности; условия труда; необходимые знания; требуемые умения и навыки; где можно получить специальность; экономические условия труда.

Профессиограмма – это идеальная модель руководителя образовательного учреждения, в которой представлены⁴⁷:

- основные качества личности, которыми должен руководить;
- знания, умения, навыки для выполнения управленческих функций.

Исходя из этого понимания смысла понятия «Профессиограмма», можно говорить и о профессиографическом методе изучения личности, при котором осуществляется сравнение имеющихся у руководителя знаний, умений и навыков с теми, которые могли бы у него быть в соответствии с идеальной моделью. Нетрудно представить, что такой метод позволяет проектировать личностный и профессиональный рост руководителя образовательного учреждения.

Вместе с тем профессиограмма руководителя – документ, в котором дана полная квалификационная характеристика преподавателя с позиций требований, предъявляемых к его знаниям, умениям и навыкам, к его личности, способностям, психофизиологическим возможностям и уровню подготовки⁴⁸.

Такое представление о профессиограмме складывалось в предшествующие десятилетия. Так, можно говорить о профессиограмме, составленной А.А. Елютиной⁴⁹. В ней выделяются приоритетные качества личности: идейность, нравственную и гражданскую зрелость, общественную активность, увлеченность профессией воспитателя, любовь к детям, гуманное, заботливое отношение к ним, высокую требовательность к себе и ученикам, коммуникативность, дружеское расположение, вежливость в обще-

⁴⁷ Резник С.Д. Менеджер: Модель и профессиональные характеристики качеств современного руководителя. Пенза: консалтингов.-исслед. и учеб. центр развития предпринимательства «Олимп», 1994. 68 с.

⁴⁸ Цырикова Н.П. Формирование профессионально-педагогической компетентности преподавателя вуза непедагогического профиля в процессе педагогической деятельности: дис.... канд. экон. наук. Магнитогорск, 2007. 425 с.

⁴⁹ Елютина А.А. Подготовка руководителей школ к проведению педагогического мониторинга в системе повышения квалификации и профессиональной переподготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Барнаул, 2004. 194 с.

нии, психологическую совместимость с другими членами педагогического коллектива и другие, необходимые идеальному специалисту⁵⁰.

Для выполнения большого многообразия функций руководителя, по мнению Е.В. Казаковой, необходимы следующие умения⁵¹:

- устанавливать деловые отношения с администрацией, с родителями, общественностью (умения общения, по сегодняшним представлениям, близкие к коммуникативным);
- информационные умения и навыки;
- умение ярко, выразительно, логично излагать свои мысли (по сегодняшним представлениям – дидактические и речевые);
- умение убедить, привлечь к себе, сделать своим сторонником (по сегодняшним представлениям – дидактические, коммуникативные).

Для реализации данных умений необходимо создать высокий эмоциональный настрой, обеспечить деловой характер жизни, труда.

Немаловажную роль отводится качествам личности, которые неплохо было бы иметь руководителю школы (классному руководителю): такт, выдержка, самообладание, наблюдательность, искренность, находчивость, твердость, последовательность в словах и действиях, аккуратность, внешняя опрятность.

Если идти от функционального принципа, т.е. от тех действий функций, которые должен выполнять педагог, то можно перечислить функции руководителя-учителя⁵²:

- информационная (транслирует ту или иную информацию);
- развивающая (развивает мышление, воображение, те или иные умения, речь и т.д.);
- ориентирующая (ориентирует в многообразии информации, нравственных ценностях);
- мобилизационная (мобилизует на выполнение упражнений, заданий, дел);
- конструирующая (конструирует урок, внеклассное дело, разноуровневые задания, самостоятельные работы, общение и многое другое);
- коммуникативная (функция общения с родителями, другими учителями, администрацией, психологами, валеологами и пр.);
- организационная (организует школьников, других учителей, родителей, самого себя, а также организует занятия, кружки, которые проводит);

⁵⁰ Елютина А.А. Подготовка руководителей школ к проведению педагогического мониторинга в системе повышения квалификации и профессиональной переподготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Барнаул, 2004. 194 с.

⁵¹ Казакова Е.В. Повышение квалификации руководителей сельских школ в условиях модернизации системы образования [Электронный ресурс]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Чебоксары, 2004. 278 с.

⁵² Сухомлинский В.А. Разговор с молодым директором школы. 2-е изд. М.: Просвещение, 1982.

– исследовательская (умеет исследовать как отдельную личность, группу учащихся – коллектив, так и обученность и воспитанность учащихся и т.д.).

Социально-экономические явления современной российской действительности оказывают противоречивое воздействие на жизнь и условия деятельности руководителей образовательных учреждений. Однако от результатов его деятельности, его интеллектуального поиска и мироощущения в огромной степени зависит судьба не только высшего образования, но и страны в целом. Именно поэтому директора школ в большей степени становятся не учителями, педагогами, а руководителями.

В связи с этим на первый план выходят иные качества, необходимые успешному руководителю общеобразовательной организации.

Современный руководитель общеобразовательной организации – человек, осуществляющий деятельность по организации работы общеобразовательной организации, по обучению, воспитанию, развитию потенциала школьников, ведущий активную научно-исследовательскую деятельность, участвующий в управлении всеми сферами школьной жизни и других видах организационных работ.

Руководство школой – это осуществление целого ряда функций, тесно связанных со спецификой образовательных учреждений, уровнем подготовки школьников, ее составом, особенностями конкретных педагогических ситуаций, а также с научными интересами учителей.

Учителя-коллеги нуждаются в директоре, обладающем личностным авторитетом, политической зрелостью, развитыми организаторскими способностями, высокой культурой поведения, хорошим знанием предмета и умением «заразить» своими знаниями. Поэтому директора образовательного учреждения следует рассматривать, прежде всего, как личность, обладающую конкретными качествами, являющимися предпосылкой успешного осуществления его деятельности. Можно также добавить, что на деятельность и результаты работы любого руководителя образовательного учреждения оказывают влияние его темперамент, характер, тип личности, выбранные им технологии и методики обучения.

Следует выделить необходимость быть примером для школьников. Это очень не просто, но возможно. Директор должен быть зеркалом простоты в одежде, зеркалом умеренности и искренности в поступках, зеркалом разговора и молчания в речах, зеркалом благоразумия в частной и общественной жизни. Нельзя забывать, что если коллеги или школьники усомнятся в нравственных качествах директора, если они перестанут верить его словам, если станут подозревать его в нечестности, он не сможет быть для них авторитетом.

Таким образом, классифицировать качества руководителя общеобразовательной организации можно, исходя из конкретных критериев. Напри-

мер, критерии можно определить следующими сферами деятельности директора школы:

- ведение учебного процесса;
- методическая работа и повышение личной квалификации;
- воспитательная работа среди школьников;
- социальная и экономическая работа;
- управление коллективом, школой и другая организаторская деятельность;
- личная жизнедеятельность руководителя.

Отсюда общая интегрированная модель качеств руководителя общеобразовательной организации может быть представлена как система качеств личности, каждое из которых предназначено для реализации вышеназванных сфер его деятельности.

Рассматривая блоки качеств, входящих в общую модель личностных качеств руководителя общеобразовательной организации, приведем ключевые элементы их структуры (рис. 1.4).

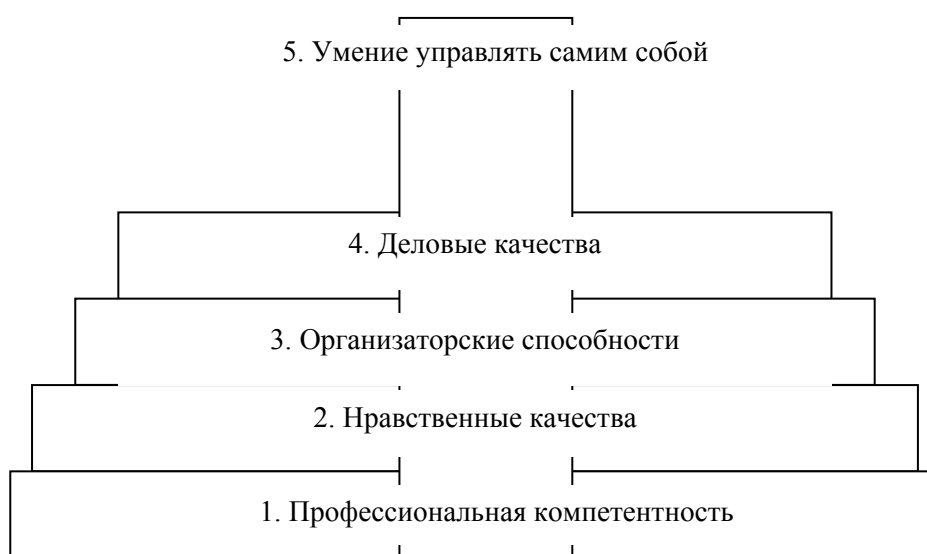


Рис. 1.4. Структура качеств руководителя общеобразовательной организации

В предлагаемой обобщенной модели (табл. 1.1) совокупность необходимых качеств руководителю общеобразовательной организации представлена в виде пяти крупных блоков⁵³:

1. Профессиональная компетентность.
2. Нравственные качества.
3. Организаторские способности.

⁵³ Резник С.Д., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012.

4. Деловые качества.
5. Умение управлять самим собой.

Т а б л и ц а 1 . 1

Обобщенная модель качеств руководителя
общеобразовательной организации

№ п/п	Название группы качеств	Ранги	Критерии первого уровня
1	Профессиональная компетентность	I	Наличие профессиональных педагогических знаний и умений, понимание работы
2	Нравственные качества	II	Отношение к нравственности
3	Организаторские способности	III	Взаимоотношения с людьми
4	Деловые качества	IV	Отношение к делу
5	Умение управлять самим собой	V	Умение управлять своей жизнью, временем, знание правил и приемов личной работы и умение ими пользоваться

Ведущую роль в структуре качеств руководителя общеобразовательной организации играет его профессиональная компетентность (Приложение 3), которая включает в себя семь групп качеств – высокий уровень знаний и умений по специальности (сферы обучения), методическая культура, культура научной деятельности, информационная культура, культура воспитательной деятельности, культура речи, политическая культура. Каждая из этих групп опирается на вполне конкретные по содержанию первичные качества.

Высокий уровень знаний по специальности определяется знанием психологии и педагогики, способов организации учебной деятельности, принципов разработки планов и конспектов учебных занятий, понимание концептуальных основ предмета, его места в общей системе знаний и в учебном плане подготовки специалиста. Обладание такими знаниями способствует формированию руководителя образовательного учреждения как творческой, активной личности и проявляется в его непосредственной деятельности по управлению школой.

Руководитель общеобразовательной организации должен быть специалистом в области преподаваемого предмета. Он должен владеть материалом, различать существенное от несущественного, устанавливать взаимосвязи, проводить аналогии и приводить примеры. Руководитель общеобразовательной организации должен быть всегда готов держать себя в курсе последних событий в своей профессиональной области.

Недостаток знаний тогда вызывает проблемы, когда имеются настоящие пробелы. Ведь, во-первых, участники заметят это раньше, чем того бы хотелось руководителю, а во-вторых, он будет сам чувствовать неуверенность, что также негативно влияет на атмосферу занятия, и, в-третьих, та-

кие пробелы оказывают свое воздействие и на восприятие учебного материала.

Этот пункт является наиболее важным: без самостоятельного знания структур и взаимосвязей учебного материала нарушаются правильный выбор учебных целей и содержания, подходящих стратегий преподавания, прояснение непонятого на подходящих примерах и сравнениях, да и сами эти структуры и взаимосвязи.

Методическая культура руководителя общеобразовательной организации формируется на основе его знаний педагогических технологий, методов, форм, приемов обучения, умений определять конкретные педагогические задачи, разрабатывать учебные программы на основе ГОС и учебные планы, планировать и проводить учебные занятия разных видов, управлять учебной деятельностью школьников.

Культура научной деятельности руководителя общеобразовательной организации проявляется в постоянном обучении. Условия профессиональной деятельности оказывают большое влияние на личностные интересы представителя любой профессии. Работа руководителя общеобразовательной организации предполагает не только и даже не столько функцию «передачи знаний», сколько функцию «добывания знаний». Особенность труда руководителя общеобразовательной организации состоит и в том, что он должен постоянно заниматься научной работой, успешность которой состоит в получении новых знаний, умений. В этом творческом процессе руководителя общеобразовательной организации должен руководствоваться не только личными интересами, но и интересами школы, а также привлекать к научной работе школьников.

Научная сфера деятельности руководителя общеобразовательной организации предполагает навыки исследовательского труда: знание методов исследования, сбора и обработки информации, видение результата исследования, определение актуальности и необходимости исследования. Научно-исследовательская деятельность включает также необходимость использования результатов научных исследований в учебном процессе, а именно включение результатов исследования в содержание обучения, привлечение школьников к научным исследованиям, организация работы научных кружков.

Руководитель общеобразовательной организации как исследователь должен быть ориентирован на поиск и выявление истины. Этот поиск приходится осуществлять чаще всего не в собственных исследованиях, а в сопоставлении содержания противоречивых литературных источников, отражающих концепции разных авторов. Для этого руководитель должен обладать развитым логическим мышлением, умением выделить главное в разных источниках и логические связи между рассматриваемыми объектами.

Информационная культура предполагает стремление человека быть в курсе последних событий в своей профессиональной области, умение «добывать» новые знания и владение способами обработки полученной информации. Для руководителя общеобразовательной организации это еще и умения в области новых информационных технологий, осмысление их сущности, навыки их применения и реализации в учебно-воспитательном процессе школы.

Признаками информационной культуры педагога являются⁵⁴:

- стремление в своей профессиональной деятельности соответствовать современным требованиям информационного общества;
- понимание роли и возможностей информационных технологий в развитии общества и системы образования;
- умение конструировать и использовать новые информационные технологии и их средства в профессиональной деятельности;
- владение информационными технологиями и их методиками.

Важнейшей составляющей в модели качеств руководителя общеобразовательной организации является его умение быть воспитателем, которое предъявляет к нему следующие требования: знание форм и методов воспитательного воздействия, умение определять цели и задачи воспитания, создавать необходимые условия для реализации целей воспитания.

Воспитательная работа в школе предполагает также работу руководителя со школьным активом. Для этого надо уметь выявлять лидеров, использовать их потенциал в воспитательной работе со школьниками.

Как необходимое условие успешного труда руководителя общеобразовательной организации необходимо подчеркнуть его умение владеть словом. Речь должна быть эмоциональна, хорошо восприниматься, преподаватель должен увлечь своим рассказом слушателей, быть веселым, остроумным, уметь владеть ситуацией и мгновенно перестраиваться, если это нужно. Руководитель должен обладать хорошей дикцией, уметь правильно говорить, не повышать голос на школьников, коллег. Намного легче понять человека, да и вообще слушать, если у него хорошо поставлен голос, он знает, где сделать паузу, где повысить или понизить голос, на чем сделать акцент, как лучше выразить мысль⁵⁵.

Для освоения навыков управления и достижения поставленных целей очень важно иметь четкую дикцию, обладать культурой речи. Культура речи среди правил приличия, имеющих наибольшее практическое значение, играет особую роль. Она предполагает лингвистические умения и навыки, умение подобрать для выражения своих мыслей правильные и нужные слова и построить из них фразы, оптимальный темп речи, эмоциональную

⁵⁴ Ярославцева Н.В. Развитие системы управления общеобразовательной школой в современных социокультурных условиях [Электронный ресурс]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Новосибирск, 2004. 259 с.

⁵⁵ Сальникова Т. П. Педагогические технологии: учеб. пособие. М.: ТЦ Сфера, 2007. 128 с.

окраску слов, текстов, мимики, стилистическую и орфоэпическую грамотность, богатый лексикон. Для того чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого необходимо быть эрудированным, образованным человеком, уметь убеждать, размышлять, анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Нравственные качества руководителя общеобразовательной организации (прил. 4) подразумевают наличие и развитие в себе положительных нравственных ценностей, активную социальную позицию.

Этика предписывает руководителю общеобразовательной организации быть справедливым в оценке способностей и поведения школьников и коллег, ровным в обращении, принципиальным в деле, внимательным, тактичным и благожелательным.

Но только знать нормы морали и поведения мало: важны желание действовать в соответствии с ними и системная тренировка навыков этического поведения.

В нравственности руководителя можно выделить две группы первичных качеств: духовные качества и культура поведения. Духовные должны опираться на такие качества, как порядочность, честность, добросовестность, мужество, благородство, скромность, независимость, достоинство, милосердие.

Поведение руководителя должны отличать вежливость, терпимость, уравновешенность, чуткость, внимательность, благожелательность, доброта, тактичность, приветливость, располагающий к себе внешний вид⁵⁶.

Коммуникативных способностей и методической подготовки недостаточно для успешной управленческой деятельности. Часто случается так, что хорошо подготовленный на бумаге конспект урока с учетом всех методических требований на деле не удается реализовать: школьники отвлекаются, разговаривают, т.к. руководитель-учитель не смог организовать их. Развитие в будущем педагоге организаторских способностей – обязательное условие подготовки к профессиональной управленческой деятельности.

Организаторские качества (прил. 5) представляют собой сферу взаимодействия с людьми. Включают три подсистемы качеств: умение контактировать с людьми, умение организовать коллективную деятельность и личную привлекательность (авторитет).

Деловые качества (прил. 6) отражают сферу отношения к делу. Включает две основные группы качеств: умение стратегически мыслить и динамизм повседневной деятельности.

Умение мыслить стратегически предполагает: наличие высокого интеллекта, жизненной мудрости, широкого кругозора, любознательности,

⁵⁶ Резник С.Д. Технологии самоконтроля деятельности руководителя образовательного учреждения // Лидеры образования. 2006. №1-2.

рассудительности; умение генерировать идеи, видеть и учитывать перспективу, ставить и формулировать задачи, выделять главное, предвидеть последствия принимаемых решений.

Модель тактики деятельности включает такие первичные качества, как: стремление к самовыражению, деловая активность, оперативность, деловая хватка, напористость, целеустремленность, способность доводить начатое дело до конца, самообладание, неудовлетворенность собой, инициативность, гибкость, ориентированность на результат, наличие здравого смысла, умение увязывать планы с реальными условиями.

Умение управлять самим собой (прил. 7). Такое умение опирается на личную организованность руководителя общеобразовательной организации, самодисциплину, знание техники личной работы способность формулировать и реализовывать жизненные цели, самоконтроль.

Способность формулировать и реализовывать свои жизненные цели предполагает: способность познавать самого себя, определять жизненные цели, принимать решения, планировать свою карьеру и пр.

Личная организованность – это, прежде всего, умение проектировать, конструировать, организовывать и анализировать свою управленческую и педагогическую деятельности, умение ценить время, обязательность, самодисциплина, способность жить и работать по системе.

Самодисциплина – умение держать себя в руках, управлять своим поведением. Это умение опирается на такие качества, как обязательность, способность держать слово, собранность, чувство ответственности.

Знание техники личной работы предполагает знание правил и приемов организации личной работы и умение пользоваться ими, а именно: организация рабочего места, умение работать с информацией, говорить по телефону, эффективно слушать.

Работоспособность можно рассматривать как способность к продолжительной и напряженной творческой деятельности руководителя⁵⁷.

С одной стороны, работоспособность опирается на физиологический потенциал: здоровье, тренированную нервную систему, отсутствие вредных привычек.

С другой стороны, не менее важен и эмоционально-волевой комплекс качеств: воля, трудолюбие, упорство в работе, удовлетворенность ее результатами, увлеченность трудом, семейное благополучие, жизнерадостность, оптимизм.

И, наконец, личный самоконтроль. Это способность контролировать процессы своей жизнедеятельности и их результаты.

Выработка, сохранение и поддержка вышеперечисленных качеств невозможна без соблюдения определенных правил, рекомендаций, представ-

⁵⁷ Резник С.Д. Менеджер: Модель и профессиональные характеристики качеств современного руководителя. Пенза: консультац.-исслед. и учеб. центр развития предпринимательства «Олимп», 1994. 68 с.

ляющих собой систему так называемого персонального менеджмента, понятия, включающего в себя уникально ценные для любого руководителя советы, практически применяемые и организующие его работу с максимально плодотворным результатом.

Руководитель общеобразовательной организации должен владеть техникой системы самоорганизации, самоконтроля, самоуправления.

Чтобы эффективно осуществлять свои функции, руководителю общеобразовательной организации необходимо овладеть определенными компонентами менеджерского мастерства: уметь взаимодействовать с людьми разного уровня (школьники, коллеги, вспомогательный персонал, научные круги, начальство и др.), устанавливать деловые и творческие отношения с коллегами, уметь использовать устную и письменную речь, для воздействия на школьников, коллег и достижения взаимопонимания, быть способным воспринимать, усваивать и использовать информацию и др.⁵⁸.

Эффективность деятельности руководителя общеобразовательной организации напрямую зависит от его профессиональной готовности, которая предполагает соответствие его качеств требованиям выполняемой деятельности. Известный советский психолог В.А. Крутецкий отмечал, что профессиональная готовность специалиста – это субъективное состояние личности, считающей себя способной и подготовленной к выполнению соответствующей профессиональной деятельности⁵⁹.

Профессиональная готовность руководителя общеобразовательной организации подразумевает предварительную подготовленность – систему знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств, и ситуативную – настроенность на решение конкретных задач в конкретных условиях. Важной стороной профессиональной готовности педагога является психологическая настроенность на решение конкретных задач обучения и воспитания, а также на научные исследования, которые являются неотъемлемым компонентом деятельности руководителя.

Если говорить о теоретической готовности руководителя общеобразовательной организации к управленческой деятельности, то она связана с такими умениями, как⁶⁰:

- анализ разных ситуаций и нахождение оптимальных способов решения проблем;
- прогноз развития ситуации и их результаты, а именно: постановка цели, отбор способов и методов их достижения, конструирование организации работы, предвидение отклонения от плана решения задач и знание возможных путей их преодоления;

⁵⁸ Могилевкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг: моногр. СПб.: Речь, 2007. 366 с.

⁵⁹ Крутецкий В.А. Психология. Букинистическое издание. М.: Изд-во «Просвещение», 1986.

⁶⁰ Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. М., Наука, 2002.

- планирование содержания и видов деятельности участников образовательного процесса с учетом их потребностей, возможностей;
- осмысление и оценка своих собственных управленческих действий.

Таким образом, без понимания смысла своей профессии, необходимого уровня самооценки не приходится говорить об эффективной управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации. Профессиональная готовность руководителя общеобразовательной организации не исчерпывается только приобретением фундаментальных теоретических знаний; требуются специальные управленческие умения, стремление развивать свой творческий потенциал, самонастрой на соответствующую деятельность, умение использовать свои личностные возможности в решении управленческих задач в конкретных условиях.

Управление развитием управленческого потенциала должно быть системным, представлять из себя множество упорядоченных взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, обладающих признаком целостности.

Элементы управления развитием управленческого потенциала могут быть объединены в четыре подсистемы⁶¹. В первую подсистему входят информационные элементы (рис. 1.5), во вторую – элементы, связанные с конкретным рабочим местом (рис. 1.6), третью подсистему образуют элементы, мотивирующие развитие управленческого потенциала (рис. 1.7), четвертую – элементы развития управленческого потенциала, связанные с его обучением (рис. 1.8).

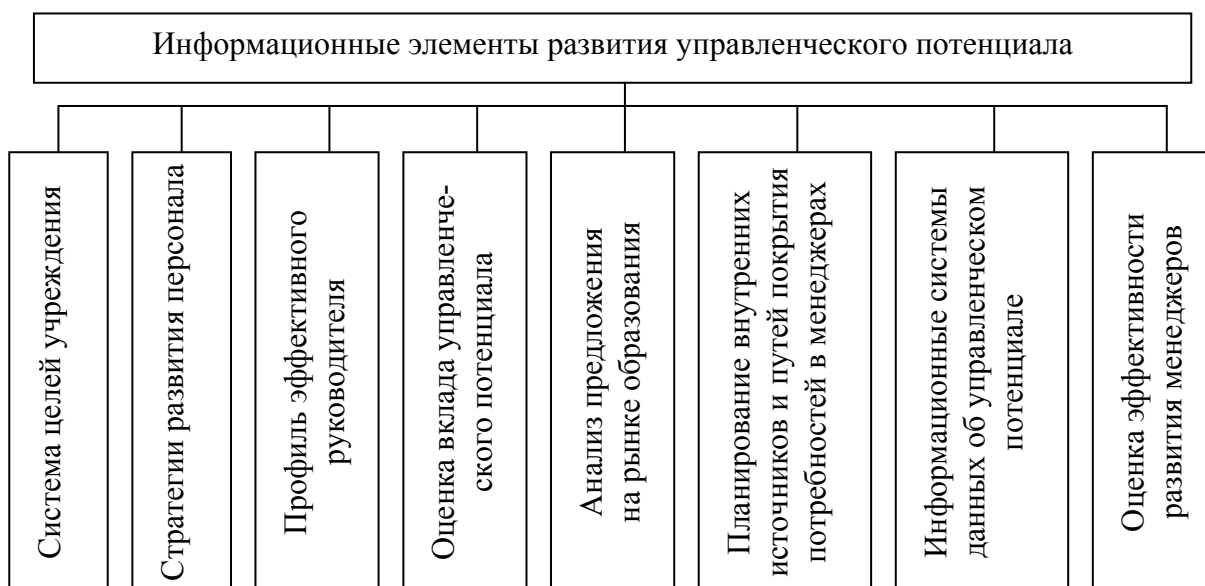


Рис. 1.5. Информационные элементы системы управления развитием управленческого потенциала

⁶¹ Лифшиц А.С. Оценка и развитие потенциала управленческого персонала промышленных предприятий [Электронный ресурс]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М.: РГБ, 2005.

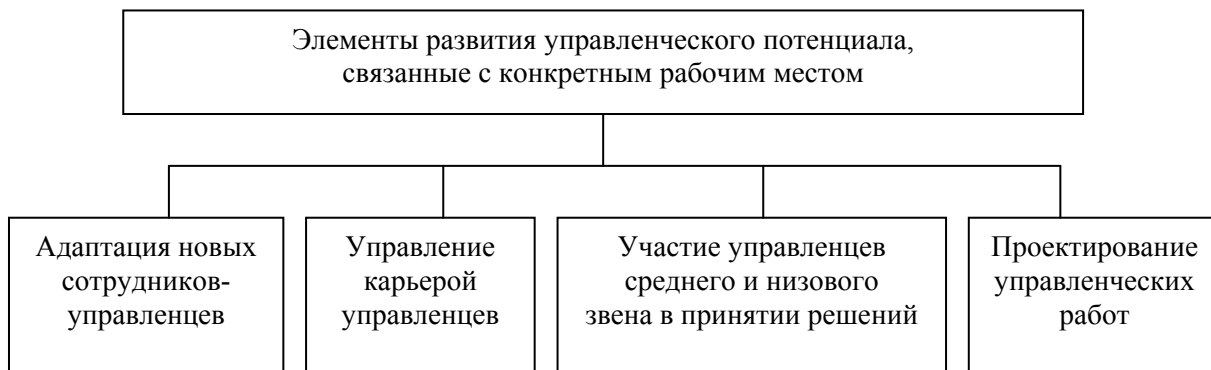


Рис. 1.6. Элементы системы управления развитием управленческого потенциала, связанные с конкретным рабочим местом

Следует подчеркнуть, что проектирование и формирование системы управления развитием управленческого потенциала требует определения системообразующих элементов. К ним относятся система целей образовательного учреждения, стратегии развития персонала, профиль эффективного руководителя, планирование внутренних источников и путей покрытия текущей и перспективной потребности в управленческом персонале, оценка вклада, человеческого капитала и потенциала менеджеров и управленческой команды (команда первого руководителя предприятия).



Рис. 1.7. Мотивационные элементы системы управления развитием управленческого потенциала



Рис. 1.8. Элементы системы управления развитием управленческого потенциала, связанные с его обучением

При этом система целей общеобразовательной организации играет принципиальное значение для формирования других системообразующих элементов, в результате чего появляется возможность сформировать необходимые цепочки взаимосвязей со множеством элементов разных подсистем системы развития управленческого потенциала (рис. 1.9).

Такое деление позволяет использовать при исследовании системы управления развитием управленческого потенциала все аспекты системного подхода: системно-содержательный, системно-структурный, системно-функциональный, системно-информационный, системно-интегративный, системно-эволюционный (см. рис. 1.9)⁶².

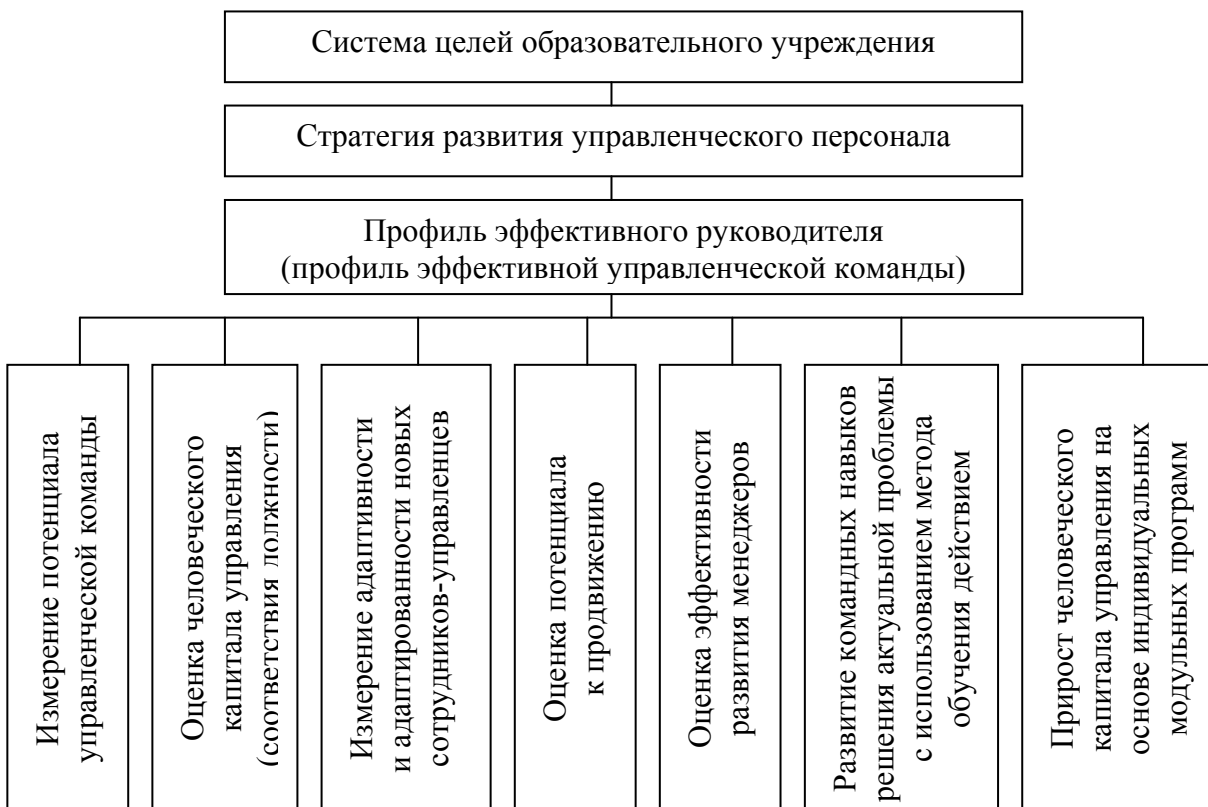


Рис. 1.9. Система целей образовательного учреждения как главный системообразующий элемент системы развития управленческого потенциала

Система управления развитием управленческого потенциала персонала может быть рассмотрена не только как единство информационной, содержательно-трудовой, мотивационной и обучающей подсистем, но и как совокупность целевой, структурно-функциональной, обеспечивающей (ресурсной) подсистем и механизма управления развитием потенциала (средства и методы).

⁶² Шпакина И.Г. Развитие компетентности руководителей школ в вопросах управления персоналом в муниципальной системе образования [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Омск, 2007. 23 с.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что элементы управления развитием управленческого потенциала могут быть объединены в четыре подсистемы. В первую подсистему входят информационные элементы, во вторую – элементы, связанные с конкретным рабочим местом, третью подсистему образуют элементы, мотивирующие развитие управленческого потенциала, четвертую – элементы развития управленческого потенциала, связанные с его обучением.

Формирование системы управления развитием управленческого потенциала требует определения системообразующих элементов: система целей образовательного учреждения, стратегии развития руководителей, профиль эффективного руководителя, планирование внутренних источников и путей покрытия текущей и перспективной потребности в управленческом персонале, оценка вклада, человеческого капитала и потенциала руководителей и управленческой команды.

1.3. Методические основы исследования управленческого потенциала образовательных учреждений

С целью выявления резервов развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций было проведено исследование.

Генеральная совокупность представлена общеобразовательными организациями (школами, лицеями, гимназиями Пензенской области и республики Башкирия. Вся совокупность объектов, являющихся предметом исследования, называется генеральной совокупностью. Для достоверности исследования достаточно собрать данные не по всей генеральной совокупности, а по выборке. Тип выборки – случайный, т.е. вероятность попадания в нее любого элемента генеральной совокупности легко определяется и одинакова для всех элементов. Случайная выборка позволяет провести исследование, результаты которого с определенной степенью достоверности отражают характеристики всей генеральной совокупности. Случайная выборка основывалась на сборе данных путем анкетного опроса, когда по информации об элементах выборки были сделаны заключения обо всей генеральной совокупности. В свою очередь, эти заключения являются ответами на контрольные вопросы исследования. Формирование случайной выборки осуществлялось в четыре этапа:

1. Выбор базы выборки на основании формулирования контрольных вопросов и целей исследования.
2. Определение оптимального объема выборки.
3. Выбор метода формирования выборки.
4. Проверка репрезентативности выборки.

Базой выборки называется перечень элементов генеральной совокупности, на основании которого формируется выборка. В представленном исследовании базой выборки является официальный список всех образовательных учреждений г. Пензы (прил. 8) – 76 учебных заведений. Данная база выборки является полной и точной, что исключает нерепрезентативность полученных данных.

Чем больше объем выборки, тем меньше вероятность ошибок в исследовании о генеральной совокупности. Поскольку в нашем исследовании генеральная совокупность содержит чуть менее 100 элементов, можно было бы сделать выборку сплошной. Однако, под влиянием каких-либо факторов, получение информации о некоторых образовательных учреждениях может быть затруднено. При таком типе выборки в нашем исследовании степень достоверности будет выше. Параметр, определяющий степень достоверности, называется доверительным уровнем. При доверительном уровне в размере 95 % выборка адекватно представляет характеристики генеральной совокупности. Точность сделанных оценок о генеральной совокупности на основании такой выборки отражается показателем, которых называется допустимым пределом погрешности. Оптимальное значение допустимой погрешности находится в пределах 3-5 %⁶³.

Таким образом, при генеральной совокупности, равной 76 учебным заведениям, доверительным уровнем 95 % и допустимым пределом погрешности 5 % объем выборки составит 64 учебных заведения. При доверительном уровне 97 % и допустимым пределом погрешности 3 % объем выборки составит 72 учебных заведения.

Размер выборки определялся по формуле⁶⁴:

$$SS = \frac{Z^2 \times (p) \times (1 - p)}{C^2},$$

где $Z = Z$ фактор (например 1,96 для 95 % доверительного интервала); p = процент интересующих респондентов или ответов, в десятичной форме (0,5 по умолчанию); C = доверительный интервал, в десятичной форме например, 0,04 = ±4 %).

Выборочная совокупность составила всего 300 человек: 260 человек – руководители образовательных учреждений г. Пензы и 40 человек – руководители образовательных учреждений Пензенской области (прил.).

Метод формирования выборки – преднамеренный, т.е. в нашем исследовании были заранее отобраны элементы генеральной совокупности, позволяющие наилучшим образом ответить на вопросы анкеты и достичь целей.

⁶³ Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2007. 165 с.

⁶⁴ Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / под ред. Ю.В. Гусева. М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. 367 с.

Для обеспечения репрезентативности выборки в исследовании будут исключены случаи незаполнения и невозврата анкет.

Научная чистота и объективность исследования обеспечены анализом признаков, наиболее характерных для профессионально-педагогической компетентности руководителя образовательного учреждения. Это позволило не только выявить, но и обосновать структуру изучаемого явления, установить наиболее прочные и надежные зависимости между исследуемыми параметрами. При статистической обработке данных использовался программный комплекс «SPSS 10/11(компьютеризированный анализ данных)», отличающийся широким охватом существующих статистических методов, более 30 лет используется в практике педагогических, психологических и социологических исследований.

Для характеристики степени связи признаков применялись коэффициенты взаимной сопряженности, рассчитываемые по формулам К. Пирсона, А. Чупрова, Г. Крамера. Отметим, что предпочтение при математической обработке результатов было отдано коэффициенту взаимной сопряженности, т.к. они позволяют с более высокой степенью точности и достоверности определить коэффициенты взаимной сопряженности интересующих нас признаков. Для анализа связи между признаками, измеряемыми и порядковых шкалах, мы использовали коэффициент ранговой корреляции, рассчитываемый по формуле Спирмена, т.к. он дает возможность использования корреляции качественных признаков независимо от характера их распределения. Поскольку принципы и технология расчетов по этим формулам обстоятельно изложены в специальной литературе⁶⁵.

Для выявления условий, способствующих развитию управленческого потенциала руководителя общеобразовательной организации, было определено, какие из элементов потенциала сформированы на недостаточном уровне и снижают тем самым эффективность управленческой деятельности, а какие присутствуют в структуре педагогического опыта и влияют положительно на развитие потенциала, способствуя профессиональному самосовершенствованию и самореализации личности.

Программа эмпирического исследования включала следующие аспекты:

а) анализ сформированности компонентов управленческого потенциала посредством изучения количественных результатов выраженности ее критериев и показателей;

б) исследование зависимости сформированности уровней профессионально-педагогической компетентности руководителя образовательного учреждения от полноты составляющих ее элементов;

в) выявление субъективных и объективных факторов, определяющих оптимальные условия, способствующие достижению соответствующих

⁶⁵ Методы проведения экономических исследований / М. Сондерс, Ф. Льюис, Э. Торнхилл; [пер. с англ.]. 3-е изд. М.: Эксмо, 2006. 640 с.

уровней профессионально-педагогической компетентности и управленческого потенциала руководителя образовательного учреждения.

Анализ указанных аспектов проводился на основе выделенных критериев и показателей, при помощи адаптированных, модифицированных и самостоятельно разработанных методик, материалов анкетного опроса.

Первичные данные были получены в ходе анкетного опроса руководителей общеобразовательных организаций (школ, гимназий, лицеев) Пензенской области и республики Башкирия.

Анкетирование представляет собой письменный вид опроса, при котором контакт между исследователем и опрашиваемым (респондентом) осуществляется при помощи анкеты. Наиболее эффективным является так называемый раздаточный опрос, когда анкетер вручает анкету и ждет, когда она будет заполнена: только в этом случае можно гарантировать возвращение анкеты.

Анкета включает вводную, содержательную и заключительную части.

В вводной части содержится вся информация о том, кто проводит исследование, о целях, которые стоят перед ним, и о правилах заполнения анкеты (инструкция). Кроме того, в вводную часть включается благодарность за участие в опросе, а также указание на то, что полученные данные будут использоваться лишь в объявленных целях, то есть гарантируется анонимность.

Содержательная часть – это основная составляющая анкеты, в которой формулируются вопросы, расположенные в определенной последовательности. Если в процессе заполнения анкеты у респондента возникнут затруднения, в содержательную часть включают пояснения и рекомендации. При разработке анкеты необходимо стремиться к тому, чтобы на все вопросы респондент мог ответить за 25-35 минут; если на заполнение анкеты требуется больше времени, то результаты могут оказаться необъективными в силу утомления и потери интереса к опросу⁶⁶.

Заключительная часть содержит необходимые сведения о респонденте: его возрасте, национальности, семейном положении, статусе, образовании и т.д. Обычно в заключительную часть включаются вопросы о характеристиках, которые могут иметь значение с точки зрения интерпретации результатов, но сведения о респонденте могут быть также указаны и сразу же после вводной части.

Разработка анкеты и проведение анкетирования – сложный процесс, который предполагает ряд этапов⁶⁷:

1. Формулирование гипотезы. Она осуществляется на языке социологии и отражает положение, которое, как предполагается, имеет место в ис-

⁶⁶ Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2007. 165 с.

⁶⁷ Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2005. 550 с.

следуемой области. На данном этапе необходимо также определить, какие выводы могут быть сделаны, если первоначальная гипотеза не подтвердится.

2. Верстка анкеты. На этом этапе гипотеза «переводится» в ряд вопросов, которые затем располагаются в определенном порядке. Важно, чтобы вопросы были ясными и корректными, а также были сформулированы на обыденном (не научном) языке, понятном для респондента. Кроме того, особое внимание уделяется расположению вопросов, которое подвергается тщательному анализу с точки зрения возможного искажающего влияния на ответы (например, при резкой смене темы респондент может не успеть «перестроиться», что скажет на точности предоставляемой им информации). Поскольку при обработке результатов опроса используется компьютерная техника, в процессе верстки анкеты необходимо формулировать вопросы таким образом, чтобы они могли быть легко формализованы.

3. Пилотажное исследование. На этом этапе анкета проверяется на относительно небольшом числе респондентов. Целью этой проверки является выявление непредусмотренных осложнений (например, неожиданных ответов, открывающих новые стороны исследуемого вопроса. После пилотажного исследования анкета обычно дорабатывается, после чего можно приступать к анкетированию.

4. Проведение анкетирования.

5. Обработка результатов и подготовка отчета.

Анкета (прил. 10) поделена на основные смысловые блоки.

С 1-го по 11-й вопросы (1 раздел анкеты): общие сведения о руководителе общеобразовательной организации, его основные качества и отношение к работе.

С 12-го по 37-й вопросы (2 раздел анкеты): оценка управленческого потенциала общеобразовательных организаций по уровням управления и профессиональная компетентность руководителей общеобразовательных организаций.

С 38-го по 60-й вопросы (3 раздел анкеты): анализ мотивации руководителей общеобразовательных организаций к обучению и повышению квалификации; оценка эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

С 61-го по 77-й вопросы (4 раздел анкеты): анализ организации личного труда руководителей общеобразовательных организаций.

Последний блок анкеты (78-85 вопросы) – это «паспортичка», направленный на изучение социологической информации (пол, возраст, образование, семейное положение).

Гипотеза⁶⁸ исследования заключается в том, что эффективность управления общеобразовательной организации будет повышаться, если руково-

⁶⁸ Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / под ред. Ю.В. Гусева. М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. 367 с.

дитель знает предъявляемые к нему требования и стремится к самосовершенствованию с целью развития тех личностных качеств, которые необходимы современному руководителю. Предполагается, что выявленные резервы управленческого потенциала позволят существенно расширить возможности руководителя общеобразовательной организации создавать условия, способствующие повышению эффективности управленческого процесса школы путем совершенствования профессионализма директоров школ и их заместителей, улучшения условий педагогического труда учителей, формированию заинтересованности членов коллектива образовательного учреждения в продуктивной работе. Управленческий потенциал является важнейшим резервом повышения эффективности решения множества практических проблем, возникающих перед педагогическими коллективами общеобразовательных организаций.

После проведения анкетирования был составлен отчет, включающий введение (формулировка гипотез, целей, задач, методов), основную часть (описание полученных результатов и их связь с гипотезами) и заключение (краткие выводы, которые можно сделать на основании полученных данных).

Результаты исследования развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций представлены во второй и третьей главах монографии.

2. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Оценка управленческого потенциала и профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных организаций

С целью оценки управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций было проведено анкетирование. Должность респондентов представлена на рис. 2.1.

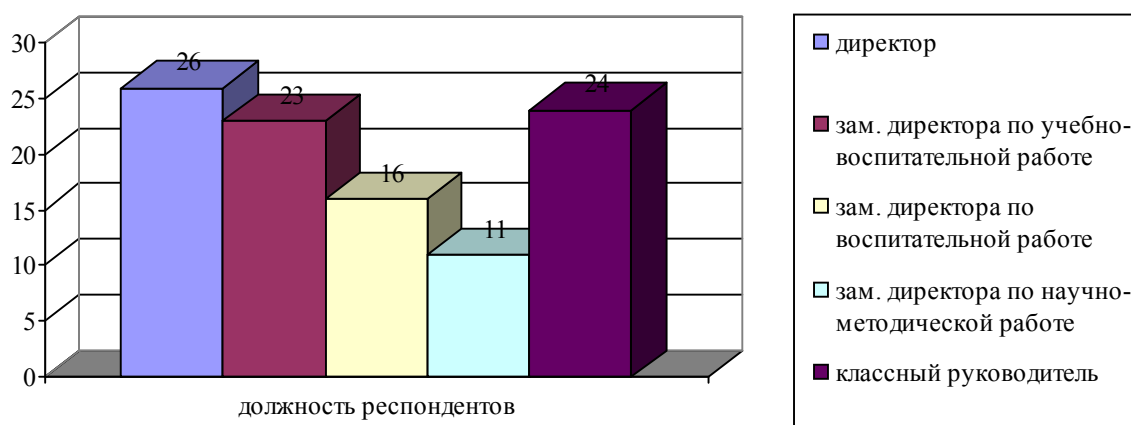


Рис. 2.1. Должность респондентов, %

Следует отметить, что опрашивались только те классные руководители, которые в большой степени занимаются организаторской работой. Как видно из результатов ответов на вопрос о предыдущей должности, в большинстве случаев именно классные руководители в будущем становятся директорами. Анализируя предыдущую должность респондентов, можно проследить продвижение по карьерной лестнице руководителей общеобразовательных организаций. Как правило, директорами становятся после должности заместителя (рис. 2.2).

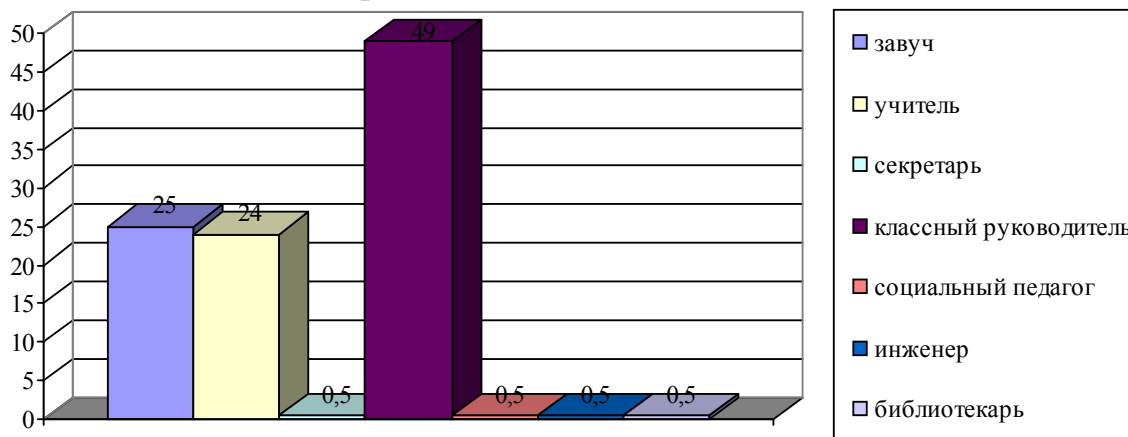


Рис. 2.2. Предыдущая должность, %

Все руководители имеют большой стаж работы (рис. 2.3). Только 4 % опрошенных имеют стаж работы от 3 до 10 лет. Следует отметить, что стаж работы является необходимым условием для получения должности руководителя общеобразовательной организации.

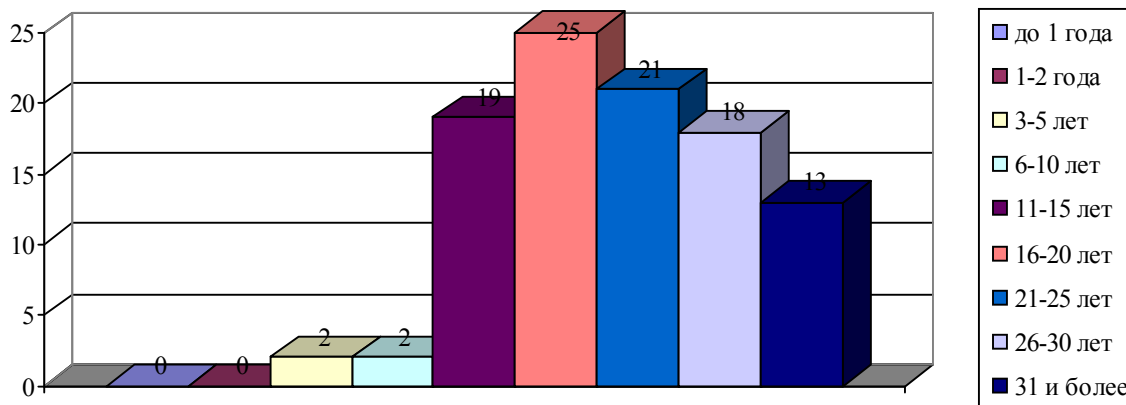


Рис. 2.3. Общий трудовой стаж работы, %

При этом большинство опрошенных заработали этот стаж, работая в данной общеобразовательной организации (рис. 2.4). Это объясняется тем, что для образовательного сектора характерно постоянство рабочего места.

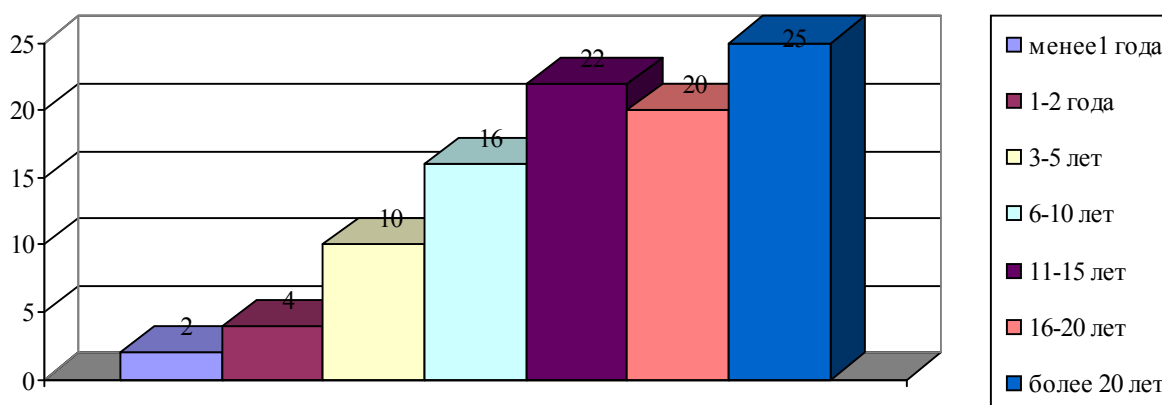


Рис. 2.4. Стаж работы в данной организации, %

Большинство опрошенных работают в своем учреждении почти всю свою трудовую жизнь. Эти показатели свидетельствуют о стабильности управленческих кадров в общеобразовательных организациях, необходимой для накопления научно-практического опыта и обеспечения эффективности функционирования общеобразовательных учебных заведений.

При ответах на вопрос о стаже работы в занимаемой должности было выявлено, что в данной должности 27 % опрошенных проработали более 15 лет; 21 % от 3 до 5 лет; 19 % от 6 до 8 лет; 12 % от 1 до 2 лет, 11 % от 12 до 15 лет и 10 % от 9 до 11 лет. Данные свидетельствуют о том, что большинство респондентов достаточно длительное время занимают свою должность и успели освоиться на рабочем месте (рис. 2.5).

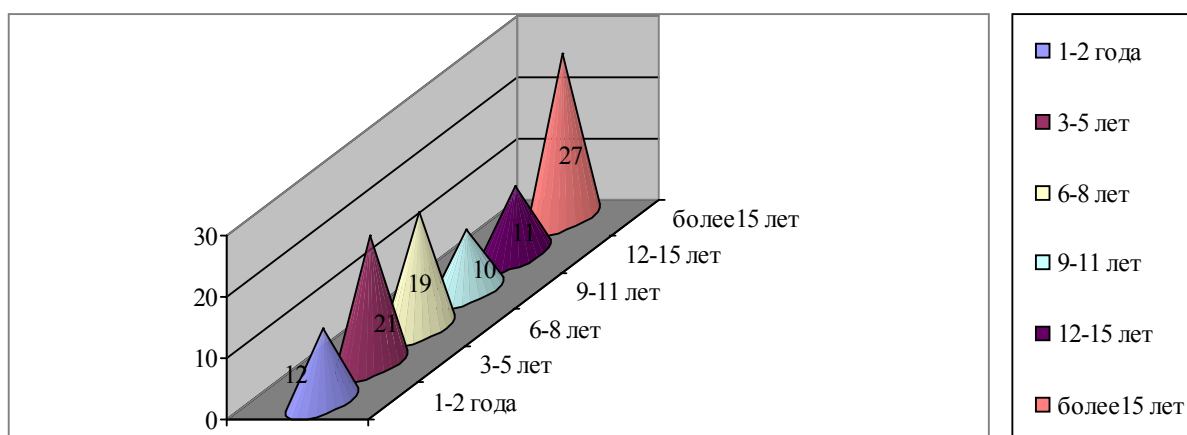


Рис. 2.5. Стаж работы в данной должности

В своей работе многие респонденты прошли по следующему пути карьерного роста:

- 1) учитель – на данной должности работали все опрошенные;
- 2) завуч – 76 % опрошенных;
- 3) директор – 25 %;
- 4) другие должности – воспитатель, библиотекарь, инженер и офицер-наставник – 1 % респондентов.

Этапы профессионального роста представлены в табл. 2.1.

Т а б л и ц а 2 . 1

Этапы профессионального роста

Чел.	Должность	Продолжительность работы, лет
82	учитель	1-10
50	учитель	10-20
168	учитель	20-30
58	завуч	1-5
94	завуч	5-10
76	завуч	10-15
22	директор	1-5
35	директор	5-10
19	директор	10-20
2	воспитатель	1-5
1	библиотекарь	1-5
1	инженер	1-10
1	офицер наставник	1-10

Следует отметить, что в рамках конкретной школы, гимназии, лицея возможности профессионального продвижения достаточно ограничены и должность директора – это высшая ступень карьеры в рамках общеобразовательной организации.

При этом большинство респондентов удовлетворены работой в настоящей должности (85 %). 12 % опрошенных руководителей затрудни-

лись с ответом об удовлетворенности своей работой и 3 % – не удовлетворены своей работой в занимаемой должности (рис. 2.6).

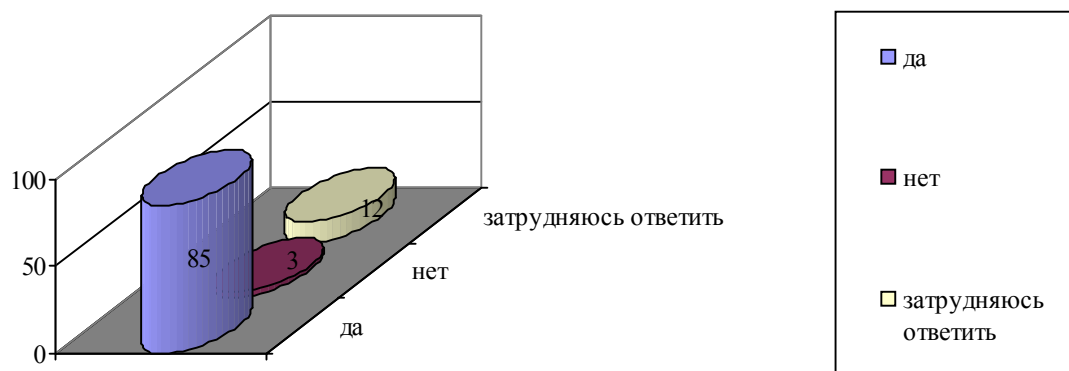


Рис. 2.6. Удовлетворенность респондентов своей работой

Рассматривая аспекты отрицательного отношения к работе среди руководителей общеобразовательных организаций, можно отметить следующие причины: 26 % опрошенных считают, что работа не соответствует их способностям; 18 % ответили, что данная работа не способна обеспечить желаемый образ жизни и еще 18 % – что работа противоречит нормам и ценностям; 16 % респондентов считают, что данная работа не способствует достижению жизненных целей и 5 % – недовольны своей работой из-за плохих отношений в коллективе.

При этом факторами положительного отношения к работе являются:

- 1) она соответствует нормам и ценностям опрошенных (32 %);
- 2) хорошие взаимоотношения в коллективе (28 %);
- 3) нравится работа, потому что она соответствует способностям (15 %);
- 4) чувствуют моральную удовлетворенность от работы 14 % опрошенных;
- 5) данная работа способствует достижению целей (6 %);
- 6) данная работа обеспечивает желаемый образ жизни (5 %).

Главными факторами, которые привлекают опрошенных руководителей работать в общеобразовательной организации, являются:

1. На первом месте – высокий интеллектуальный потенциал в коллективе и доброжелательная, благоприятная морально-психологическая обстановка;
2. На втором месте – большие возможности для творчества;
3. На третьем – интерес работы в условиях профессионального образовательного учреждения.

Для оценки управленческого потенциала в анкете были предложены вопросы, результаты ответов на которые представлены ниже.

Управленческий потенциал представляет собой скрытые ресурсы, необходимые для выполнения управленческой деятельности любого руково-

дителя⁶⁹. Рассматривая потенциал руководителя общеобразовательной организации и его способность решать все более сложные задачи в современных условиях, необходимо в первую очередь оценить уровень развития управленческих компетенций и качеств, которые ему присущи (табл. 2.2).

Т а б л и ц а 2 . 2

Структура качеств руководителя общеобразовательной организации

Качества и компетенции руководителя	Ранги качеств
профессиональная компетентность	1
нравственные качества	2
организаторские качества	3
деловые качества	4
умение управлять собой	5

Наиболее важным качеством, которым должен обладать руководитель, опрошенные руководители назвали профессиональную компетентность (1 ранг). Именно умение ориентироваться в профессиональной деятельности способствует развитию управленческого потенциала. Вторым значимым качеством респонденты отметили нравственные качества (2 ранг). Организаторские и деловые качества заняли соответственно 3 и 4 ранги. Следует отметить, что эти данные свидетельствуют о не совсем неэффективной работе, т.к. для работы руководителя организаторские качества более важны в их деятельности. Последним важным качеством респонденты отметили умение управлять собой. Это качество является очень важным в деятельности руководителя, так как контролируя себя, свои действия и поступки, он может правильно управлять своими подчиненными.

Теперь проанализируем подгруппы качеств профессиональной компетентности руководителей. При анализе подгруппы качеств профессиональной компетентности руководителей было выявлено, что основными качествами профессиональной компетентности, являются управленческие и педагогические компетенции. Далее по приоритетности идут экономические и правовые компетенции (табл. 2.3).

Т а б л и ц а 2 . 3

Содержание профессиональной компетентности руководителя общеобразовательной организации

Компетенции руководителя	Ранги компетенций
Управленческие компетенции	1
Педагогические компетенции	2
Экономические компетенции	3
Правовые компетенции	4
Научные компетенции	5
Информационные компетенции	6

⁶⁹ Анализ и оценка состояния и развития высшего и среднего профессионального образования: моногр. / под ред. проф. А.Я. Савельева. М.: НИИ высш. образ., 2004. 156 с.

Из табл. 2.3 видно, что наименее важным качеством профессиональной компетентности для опрошенных руководителей являются научные и информационные компетенции. А ведь именно новые знания и информация формируют профессиональную компетентность. Это говорит о том, что в большинстве случаев руководитель в управлении опирается не на новые знания, а на умение правильно оценивать ситуацию при помощи психологических методов и опыта работы, добиваясь при этом высоких результатов.

Немаловажным при анализе профессиональной компетентности является ответ на вопрос о необходимости осуществления преподавательской деятельности (рис. 2.7).

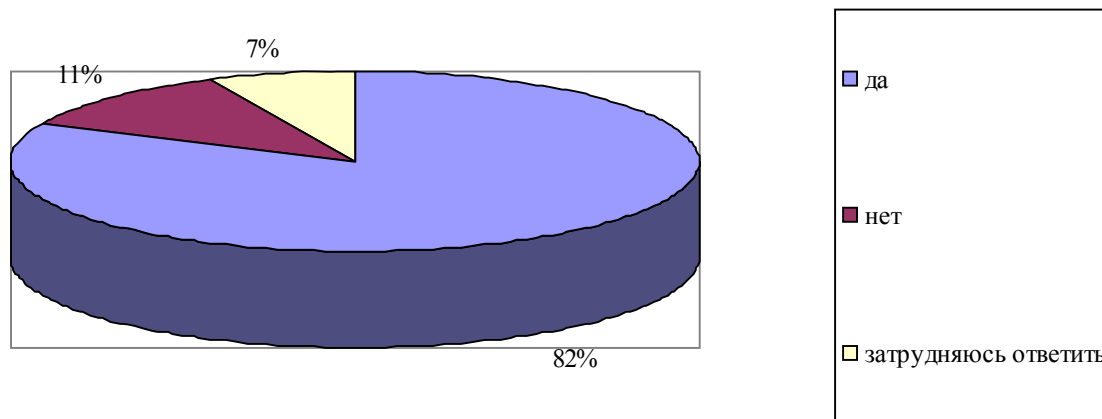


Рис. 2.7. Занятие руководителя преподавательской деятельностью

Большая часть респондентов (82 %), считает, что руководители должны заниматься преподавательской деятельностью. Это положительно характеризует руководителя, т.к. педагогический процесс позволяет быть в курсе школьной жизни, оказывать воздействие своим авторитетом на школьников. При этом 11 % опрошенных не считает необходимым заниматься преподавательской деятельностью, что ведет к снижению эффективности воспитательного процесса учеников. При этом у большинства руководителей управленческая работа выходит на первый план, научная – на второй, а преподавательская – на третий. Для любого руководителя не секрет, что управленческая работа занимает практически все свободное время и очень часто от этого страдает его учебный процесс.

Для выявления резервов управленческого потенциала немаловажное значение имеют взаимоотношения на работе. При ответе на вопрос, с кем руководителю легче работать, было выявлено, что большинству из них легче работать с руководством, а уже потом с коллегами. Но ведь управленческая работа требует, прежде всего, больших контактов именно с коллегами.

Наиболее проблематично руководителям общеобразовательных организаций дается общение и работа со школьниками.

Любому руководителю важно мнение подчиненных и коллег о своей деятельности, т.к. грамотный руководитель прислушивается дельным советам и анализирует свои поступки и действия в профессиональной деятельности (рис. 2.8).

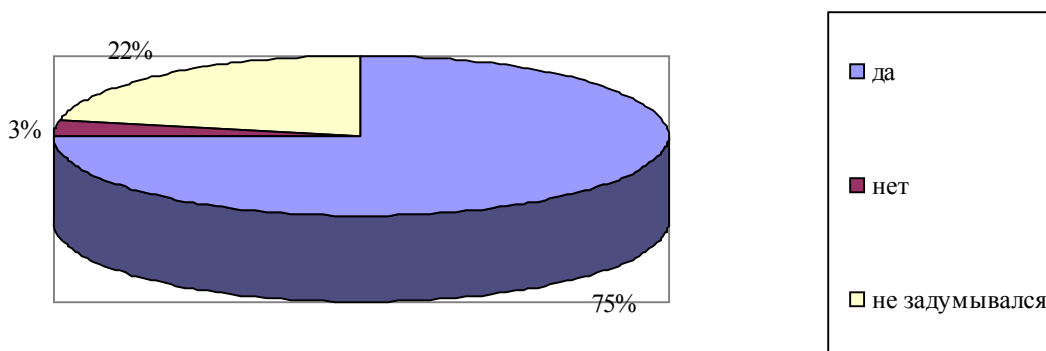


Рис. 2.8. Значение для руководства мнения сотрудников

По результатам опросов выяснено, что для большинства респондентов (75 %) важно, что о них говорят и думают его подчиненные и коллеги. В то же время, 22 % опрошенных вообще не задумываются, что о них думают коллеги. Это, скорее всего, характеризует авторитарный стиль руководства.

Кроме педагогической деятельности руководителя важно учитывать его научную жизнь. При ответе на вопрос: «Находите ли время на научную работу и работу со школьниками?» были получены такие ответы: большинство респондентов (62 %) ответили, что на научную деятельность время находят с трудом; заранее планируют его 31 % респондентов; 8 % респондентов вообще не занимаются наукой (рис. 2.9).

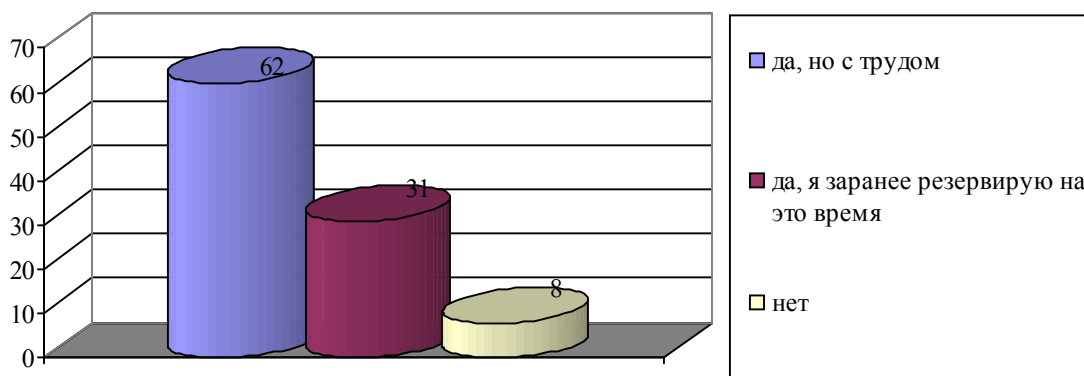


Рис. 2.9. Время на научную работу и работу со школьниками

Руководящая должность требует решения многих текущих, ежедневных проблем, поэтому время на научную работу найти очень сложно. Однако отсутствие научной деятельности в графике руководителя снижает его управленческий потенциал⁷⁰.

⁷⁰ Баранова С.В. Аттестация руководящих и педагогических работников // Справочник руководителя образовательного учреждения. 2005. №10.

Интересными оказались результаты ответов на вопрос о взаимосвязи руководящей должности с качеством преподавательской деятельности (рис. 2.10).

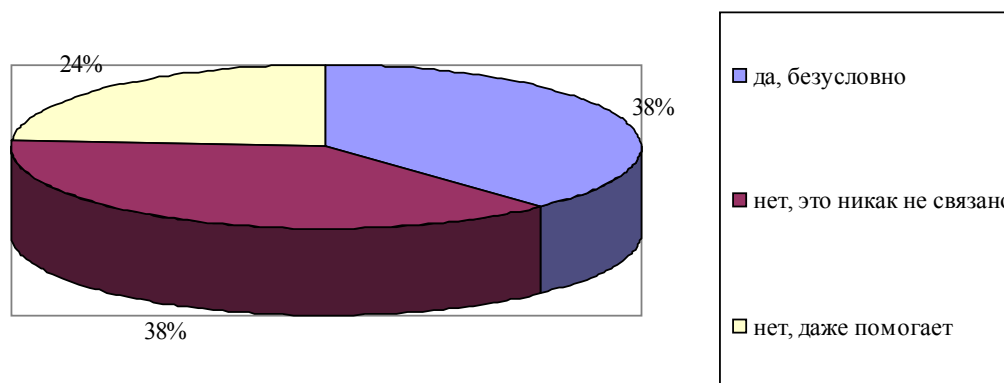


Рис. 2.10 Влияние должности руководителя на качество преподавательской деятельности

38 % опрошенных считает, что должность непременно мешает преподавательской деятельности. Это факт подтверждается тем, что высокая должность требует много времени и большой ответственности. Другие 38 % респондентов уверены, что должность и учебный процесс никак не взаимосвязаны. Можно отметить, что для данной категории руководителей не существует такой проблемы и логично предположить, что они все успевают, не нанося ущерба управленческой деятельности или качеству учебного процесса. При этом 24 % всех опрошенных отметили, что должность помогает в преподавательской деятельности.

Для успешной управленческой деятельности немаловажное значение имеет и морально-психологический климат, который присутствует в коллективе. Важно, чтобы в организации руководитель смог объединить коллектив в одно целое. Именно это высказали большинство респондентов (74 %), отметив морально-психологический климат в своей общеобразовательной организации как благоприятный и комфортный (рис. 2.11.).

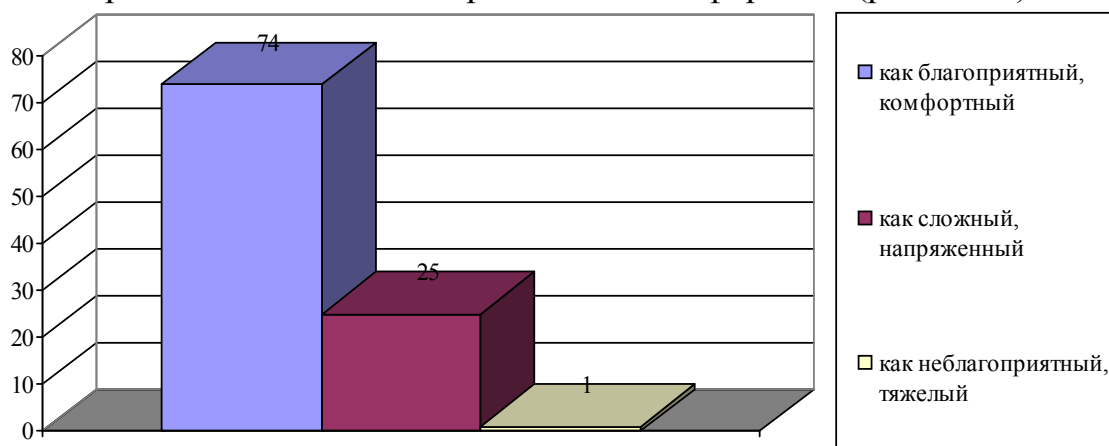


Рис. 2.11. Морально-психологический климат в общеобразовательной организации

Немалая часть опрошенных (26 %) считают климат в своем коллективе сложным и тяжелым. В такой ситуации сложно управлять и тем более, заниматься повышением профессиональной компетентности, т.к. много времени будет уходить на разрешение конфликтных ситуаций. Морально-психологический климат формируется из многих факторов. К одним из них можно отнести наличие стрессовых ситуаций в общеобразовательной организации. Чтобы выяснить наличие стрессовых ситуаций, респондентам был задан вопрос: «Как часто вы испытываете стрессовые ситуации в профессиональной деятельности?». Большинство респондентов (54 %) ответили, что иногда испытывают стрессовые ситуации. Часто испытывают стрессовые ситуации 25 % опрошенных руководителей, что говорит действительно о неблагоприятном климате в общеобразовательной организации (рис. 2.12).

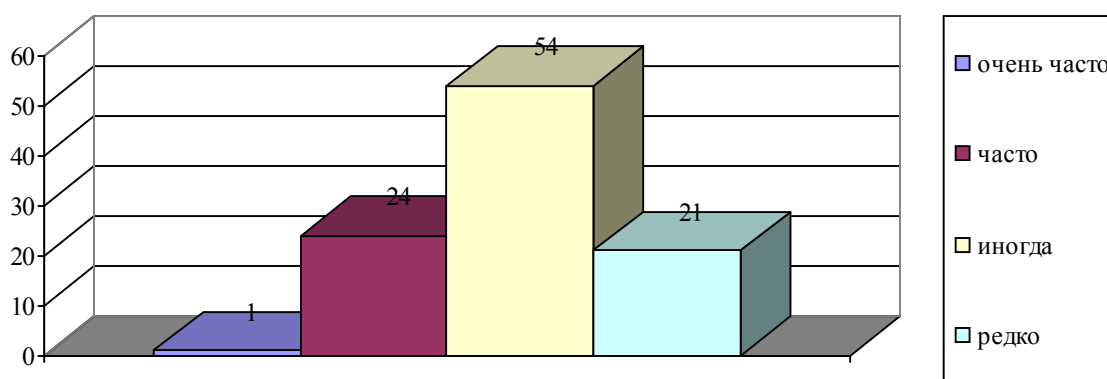


Рис. 2.12. Наличие стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности респондента

Причины, по которым возникают стрессовые ситуации, представлены на рисунке рис. 2.13.

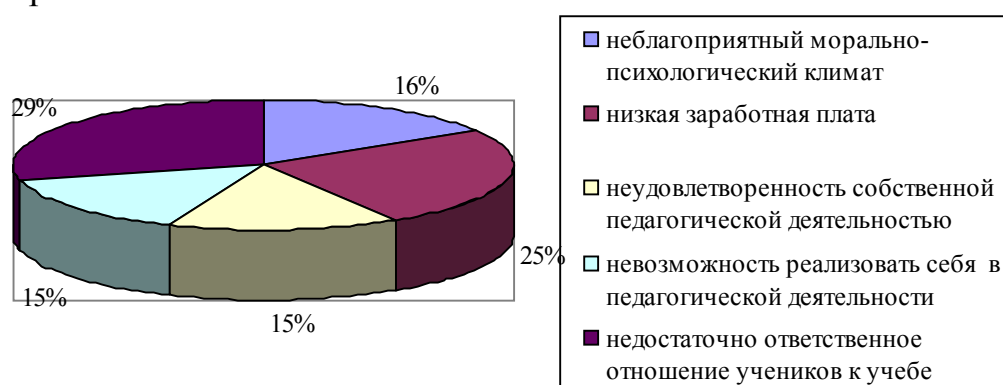


Рис. 2.13. Факторы, влияющие на возникновение стрессовых ситуаций

Из рисунка видно, что наибольшее влияние на возникновение стрессовых ситуаций оказывают такие факторы, как недостаточно ответственное отношение школьников к учебе (29 %) и низкая заработная плата (25 %). Меньшее влияние на возникновение стрессовых ситуаций оказывают не-

удовлетворенность собственной педагогической деятельностью и невозможность реализовать себя в педагогической деятельности (25 %).

Для оценки удовлетворенности работой респондентам был задан вопрос: «Находит ли признание работа в данном образовательном учреждении?». Все опрошенные руководители отметили, что работа в учреждении находит признание в какой-либо степени. Следует отметить, что нет руководителей, которые бы отметили отсутствие признания со стороны руководства (рис. 2.4).

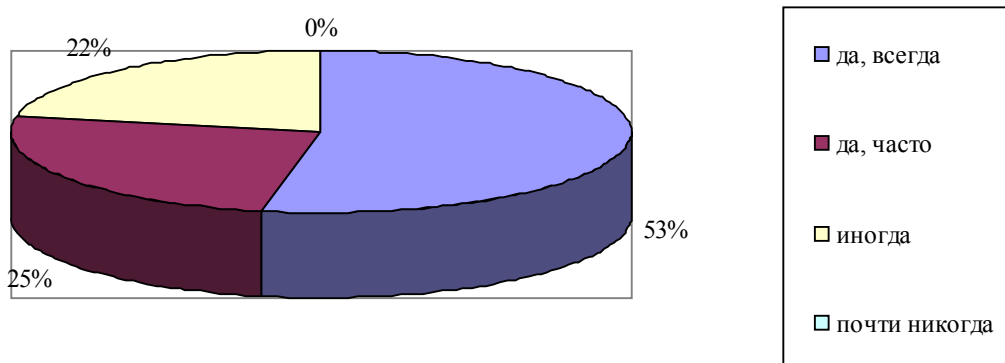


Рис. 2.14. Признание работы в общеобразовательной организации

Для руководителя немаловажное значение имеет участие в работе научно-практических конференций и семинаров, т.к. это повышает авторитет и престиж как самого руководителя, так и общеобразовательной организации, в которой он работает.

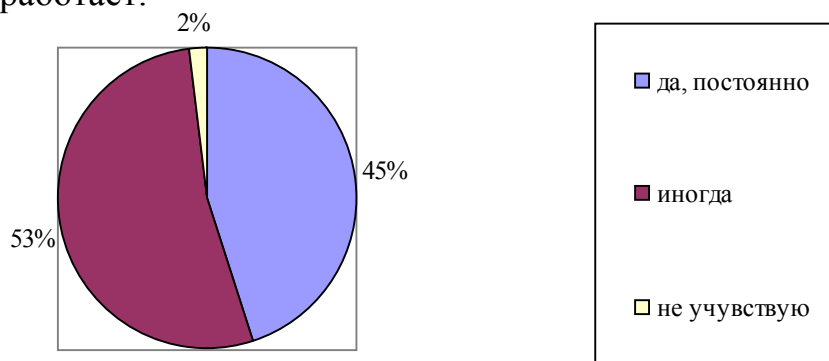


Рис. 2.15. Частота участия респондента в работе научно-практических конференций и семинаров

Из рис. 2.15 видно, что большинство респондентов постоянно (45 %) или иногда (53 %) участвуют в научно-практических конференциях и семинарах. И лишь 2 % не принимают в них участие. Руководитель должен быть примером для подражания и уделять этому важное значение. Участие в подобных мероприятиях во многом влияет на развитие управленческого потенциала руководителя.

Теперь перейдем к анализу педагогической деятельности руководителя. Этот показатель особенно важен, так как взаимодействие с учениками

(школьниками) дает руководителю бесценный опыт преподавательской и воспитательной деятельности⁷¹.

На вопрос: «Вы считаете себя свободным в выборе методов педагогической деятельности?», большинство опрошенных руководителей общеобразовательных организаций (81 %) ответили, что они сами выбирают методы педагогической деятельности, которые им больше подходят (рис. 2.16).

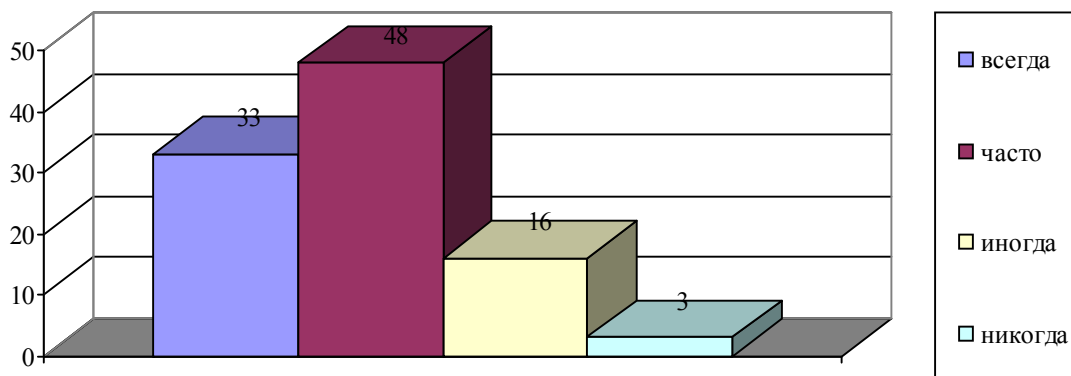


Рис. 2.16. Свобода в выборе методов педагогической деятельности

Следует отметить, что 3 % респондентов никогда не имели свободу в выборе методов педагогической деятельности. Это является негативным моментом в деятельности не только преподавателя, но и ученика, так как при выборе метода педагогической деятельности руководитель определяет свои знания, умения, навыки и средства обучения с возможности учеников.

После выбора метода педагогической деятельности важно определить организационные формы обучения. Большинство опрошенных (89 %) не испытывают трудностей в выборе организационных форм обучения, 31 % респондентов иногда бывает трудно это сделать и нет ни одного, которому это было бы трудным. Все это наглядно показано на рис. 2.17.

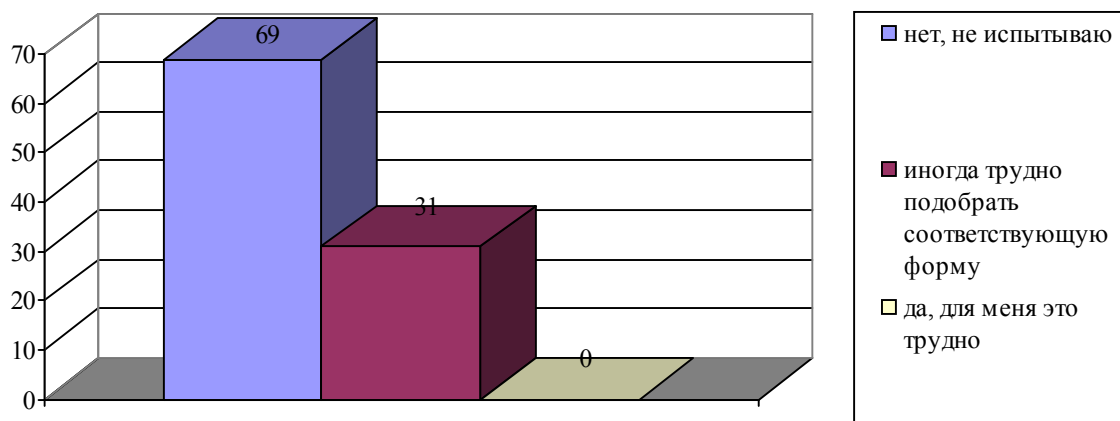


Рис. 2.17. Трудности в выборе организационных форм обучения

⁷¹ Гагин Ю.А., Бондаревская Р.С. Непрерывное совершенствование педагога: образовательная программа и ее методическое обеспечение. образования. СПб.: СПбАППО, 2004. 207 с.

При анализе стиля педагогической деятельности было выяснено, что большинство руководителей образовательного учреждения (69 %), применяют демократический стиль (рис. 2.18).

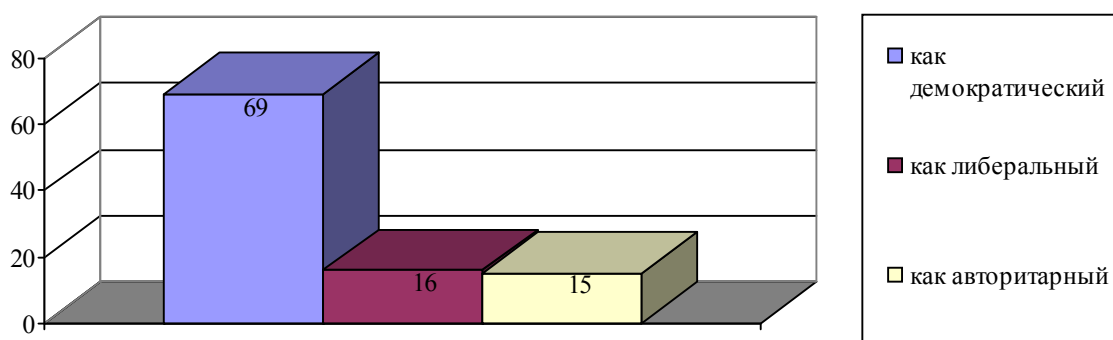


Рис. 2.18. Самооценка стиля педагогической деятельности

Из рисунка видно, что либерального и авторитарного стиля придерживаются 16 % и 15 % респондентов соответственно. При этом никто не применяет смешанный стиль управления, хотя во взаимоотношениях с людьми он является наиболее оптимальным.

Особенно важным для управленческого потенциала является обучаемость⁷². Наиболее распространенным и значимым, по мнению респондентов, является такой метод обучения как общение на основе дружеского расположения (табл. 2.4).

Т а б л и ц а 2 . 4

Ранжирование степени преобладания обучения у респондента

По степени значимости?	Ранг
общение на основе увлеченности творческой деятельностью	4
общение на основе дружеского расположения	1
«общение-дистанция»	5
«общение-заигрывание»	2
«общение-устрашение»	3

Как видно из табл. 2.4, наименее значимыми методами обучения являются «общение-дистанция» и общение на основе увлеченности творческой деятельностью.

Для любого руководителя в профессиональной деятельности очень важно определять перспективные и текущие цели и задачи в процессе образовательного процесса (рис. 2.19).

⁷² Еремкин А.И., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого потенциала: учеб. пособие. Пенза: ПГУАС, 2006. 208 с.

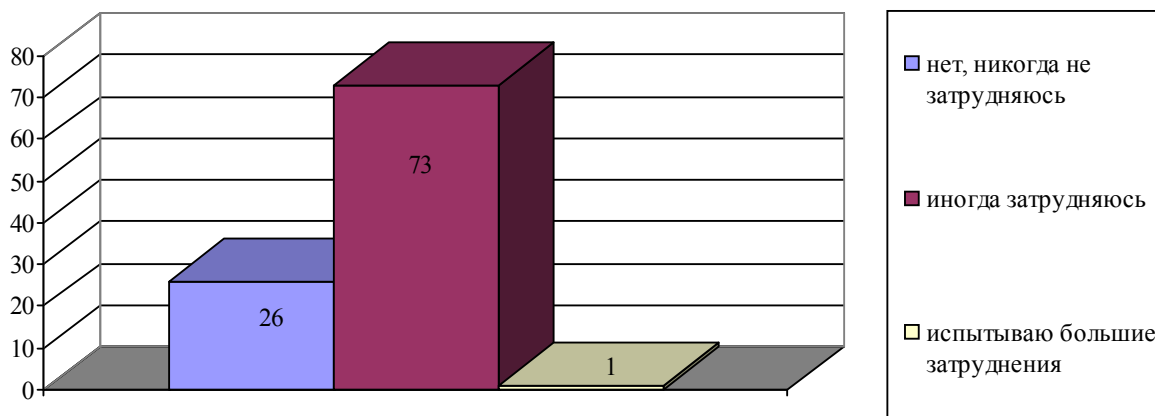


Рис. 2.19. Трудности в определении перспективных и текущих целей и задач в процессе образовательного процесса

Большинство респондентов (73 %) только иногда в каких-то ситуациях затрудняются в планировании своих целей и задач. При этом 26 % руководителей никогда не испытывают с этим затруднений, что характеризует их как профессионалов. И лишь 1 % опрошенных испытывают большие затруднения в определении целей и задач, хотя один из немаловажных аспектов в деятельности руководителей образовательных учреждений – это умение управлять своим временем и правильно ставить цели.

Руководителю общеобразовательной организации важно обладать и самооценкой уровня сформированности педагогических умений⁷³. Для большинства респондентов наиболее важным педагогическим умением является «Умение организовывать педагогический процесс» и наименее важным – «Умение анализировать собственные результаты» (рис. 2.20).

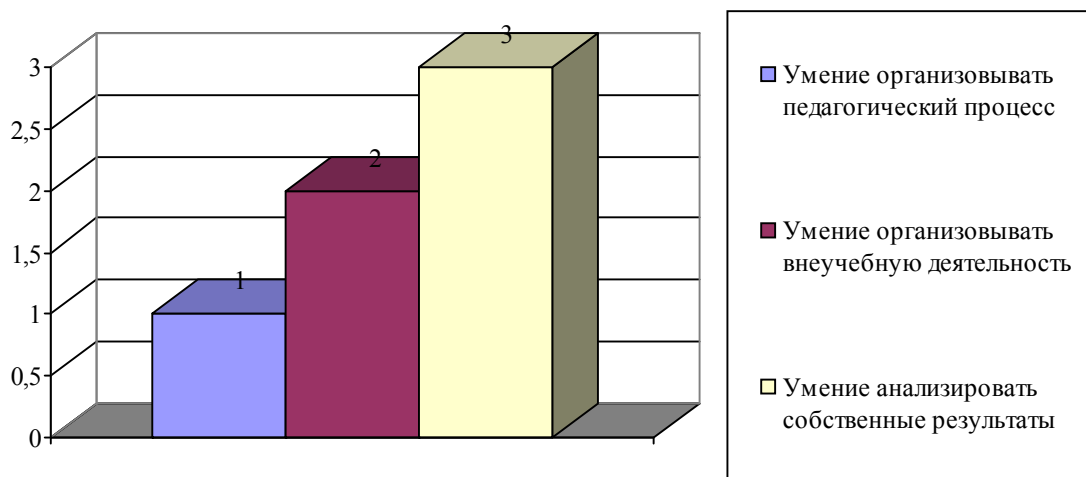


Рис. 2.20. Самооценка уровня сформированности педагогических умений

Таким образом, оценка управленческого потенциала общеобразовательных организаций по уровням управления позволила выявить недостат-

⁷³ Луценко Л.И. Повышение квалификации директора школы на основе учета развития его профессионального статуса [Электронный ресурс]: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. Тула, 2005. 410 с.

ки и определить направления развития руководителей общеобразовательных организаций, основанные на способностях и профессиональных качествах личности, которые в совокупности обеспечивают готовность выполнения своих обязанностей.

Повышение управленческого потенциала обеспечивает не только освоение знаний и умений, но и рост профессиональной компетенции, развитие управленческих способностей, формирование которых осуществляется на протяжении длительного времени при разумном чередовании стационарного обучения и стажировки в руководящей работе. С учетом этого программы и учебные планы должны обеспечивать необходимую комбинацию высокого профессионализма в развитии значимых личностных и профессиональных качеств.

Из анализа управленческого потенциала руководителей было выявлено, что наиболее важным качеством, которым должен обладать руководитель, является профессиональная компетентность.

Для определения профессиональной компетентности руководителей общеобразовательной организации им был задан вопрос о самооценке их управленческой деятельности. В результате опроса выяснилось, что 36 % респондентов считают, что она соответствует уровню образования; 23 % отмечают, что соответствует уровню знаний; у 16 % руководителей она соответствует личным склонностям; 8 % отметили, что работа требует постоянного самообразования, но она интересная; 7 % отметили, что их управленческая деятельность требует смелости, и только 2 % считают, что их должность престижна (рис. 2.21).

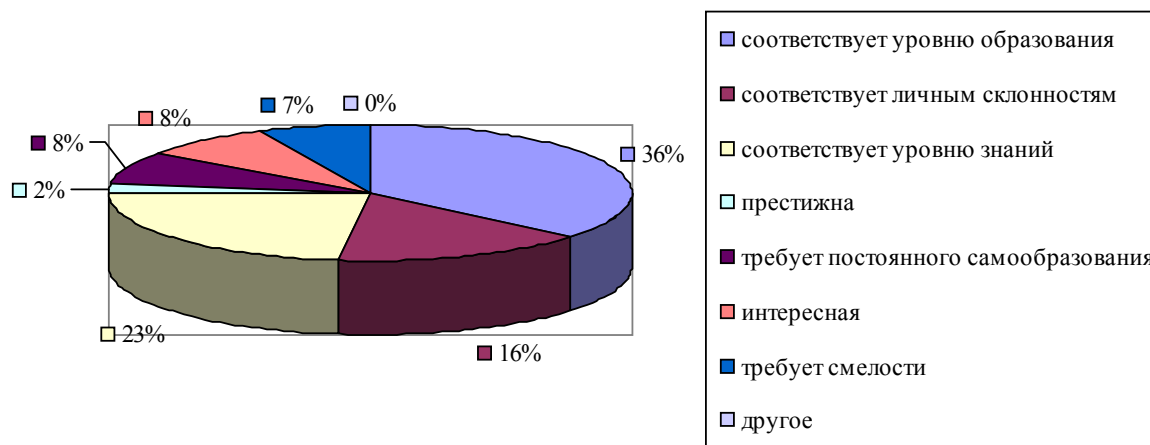


Рис. 2.21. Самооценка управленческой деятельности

При ответе на вопрос «Что для вас значит работа?» 62 % руководителей ответили, что работа – это способ проявить себя и реализовать свой потенциал. Для 42 % опрошенных работа является средством общения с людьми и возможностью удовлетворения от результатов своей деятельности. 31 % респондентов благодаря данной работе чувствуют себя нужными

и полезными. 22 % опрошенных с помощью работы обеспечивают нормальное существование себе и своей семье. 16 % руководителям работа дает возможность завоевать уважение и авторитет в обществе. Работа дает гарантию от неопределенности 12 % респондентов (рис. 2.22). Более половины опрошенных руководителей считают работу в школе своим долгом перед обществом, возможностью чувствовать себя нужными и полезными государству.

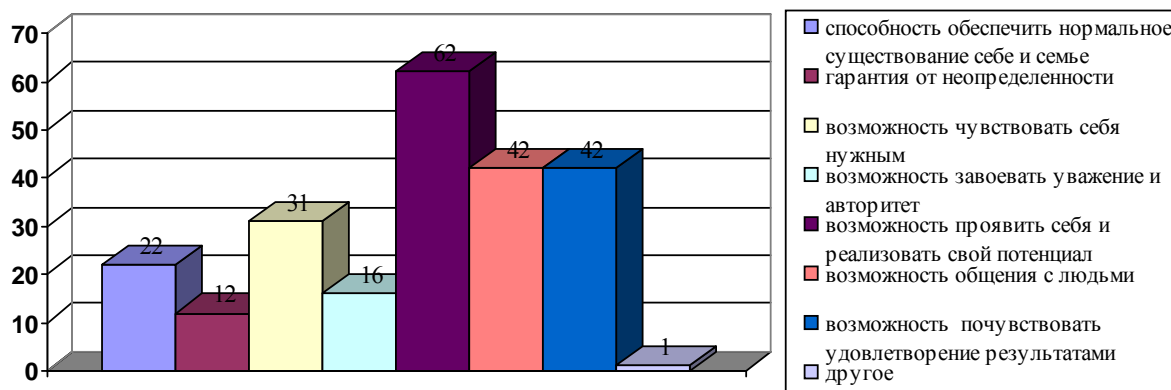


Рис. 2.22. Значение работы для респондентов

Оценивая уровень своей профессиональной подготовки, 76 % респондентов отметили, что их уровень достаточно высокий; 19 % считают, что он выше среднего; 3 % отметили, что уровень профессиональной подготовки очень высокий и 2 % считают, что средний (рис. 2.23). Данный показатель является важным в определении уровня профессиональной компетентности, а соответствие должности уровню образования и личным склонностям руководителей приводит к удовлетворенности трудом.

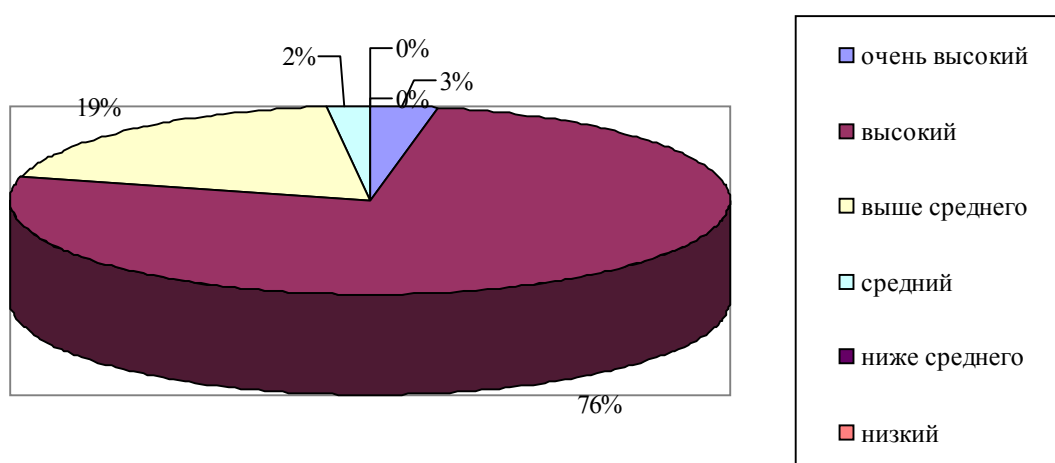


Рис. 2.23. Самооценка уровня профессиональной подготовки

В современном мире активно развивается информационный сектор, влияющий на повышение профессиональной компетенции⁷⁴. Руководителю для своевременного принятия решений необходимо оперативно использовать новую информацию. Однако не все руководители положительно относятся к новой научно-педагогической информации. С целью определения отношения руководителей образовательных к новой научно-педагогической информации им было предложено ранжирование. Итоги ранжирования представлены в табл. 2.5.

Т а б л и ц а 2 . 5

Отношение респондентов к новой научно-педагогической информации

Показатель	Ранг
Интерес	1
Практичность, необходимость в работе	3
Критическое отношение	2
Новое в научно-педагогической информации не воспринимаю	5
К новому в современной педагогической науке отношусь резко негативно	4

Как видно из таблицы, большинство руководителей относятся с интересом. На втором ранге оказалось критическое отношение к новой информации, что и понятно, т.к. новое всегда вызывает негативную реакцию и сопротивление. Руководителям общеобразовательных организаций необходимо всегда учиться, стремиться к постижению нового, владеть современными способами информационного общения, накапливать опыт общения в профессиональной деятельности, вырабатывать навыки самоконтроля и научной организации своего труда.

Одним из показателей профессиональной компетенции является стремление к творческой деятельности⁷⁵. Так, 86 % опрошенных чувствуют в себе способности к творческой педагогической деятельности. При этом 10 % руководителей предполагают, что у них нет таких способностей (рис. 2.4). Трудно представить себе преподавателя, у которого нет способностей к творчеству. Данная категория опрошенных явно обладает скрытым потенциалом к развитию своего управленческого потенциала. При оценке профессиональной компетенции важное значение имеет определение проблемных обязанностей.

⁷⁴ Резник С.Д., Макарова С.Н., Юдаков А.Г. Управление системой профессионального продвижения руководителей в сфере образования: моногр. Пенза: ПГУАС, 2009. 131 с.

⁷⁵ Рябов В.В., Фролов Ю.В., Леванова Т.В., Масумов М.А. Управление эффективностью работы в образовательных учреждениях // Народное образование. 2011. №5. С. 88.

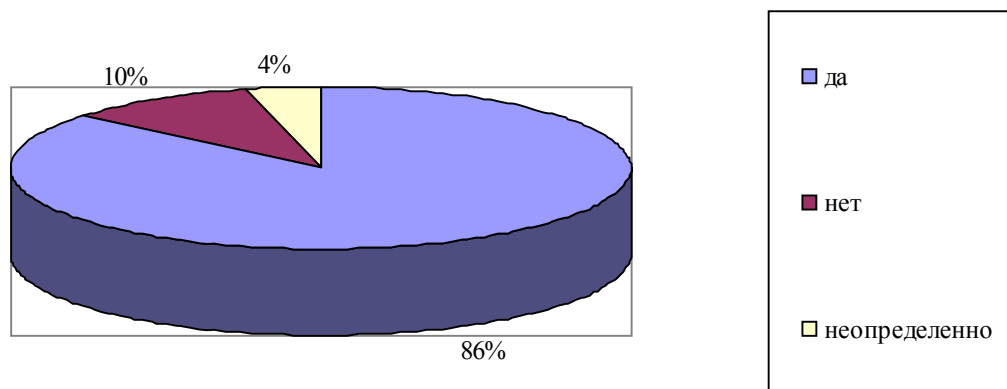


Рис. 2.24. Способность респондентов к творческой деятельности

В большей степени работу руководителей общеобразовательных организаций затрудняет работа с родителями (55 %). При этом гуманизация обучения и выполнение обязанностей классного руководителя не вызывает проблем. Это связано с тем, что любой руководитель является учителем и формирование характера ученика и воспитание в нем высоких нравственных ценностей является одной из важнейших задач в его профессиональной деятельности.

От уровня профессиональной компетенции зависит успех профессиональной деятельности руководителя общеобразовательной организации. 82 % респондентов согласны с этим утверждением. При этом 18 % респондентов отрицают эту зависимость (рис. 2.25). Это заставляет задуматься, т.к. эти руководители не предпринимают мер для повышения профессиональной компетентности, а, следовательно, не заботятся о повышении эффективности своей профессиональной деятельности.

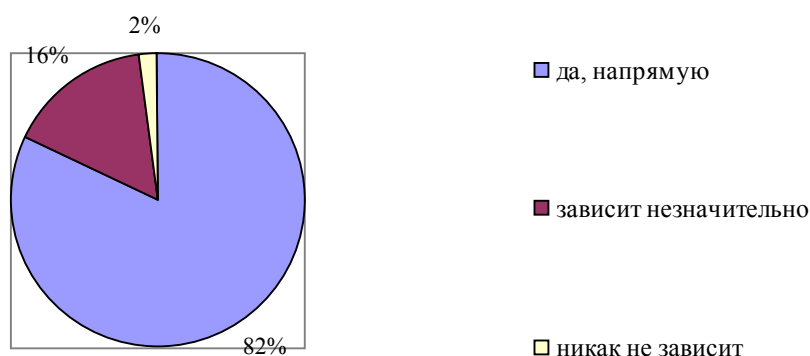


Рис. 2.25. Зависимость профессиональной деятельности от профессиональной компетенции

Главными факторами, которые привлекают респондентов работать в образовательном учреждении, являются высокий интеллектуальный потенциал в коллективе и доброжелательная, благоприятная морально-психологическая обстановка. На втором месте оказался такой фактор, как большие возможности для творчества и на третьем – интерес работы в условиях

профессионального образовательного учреждения (рис. 2.26). Эти результаты наилучшим образом свидетельствуют о наличии резервов повышения управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций.

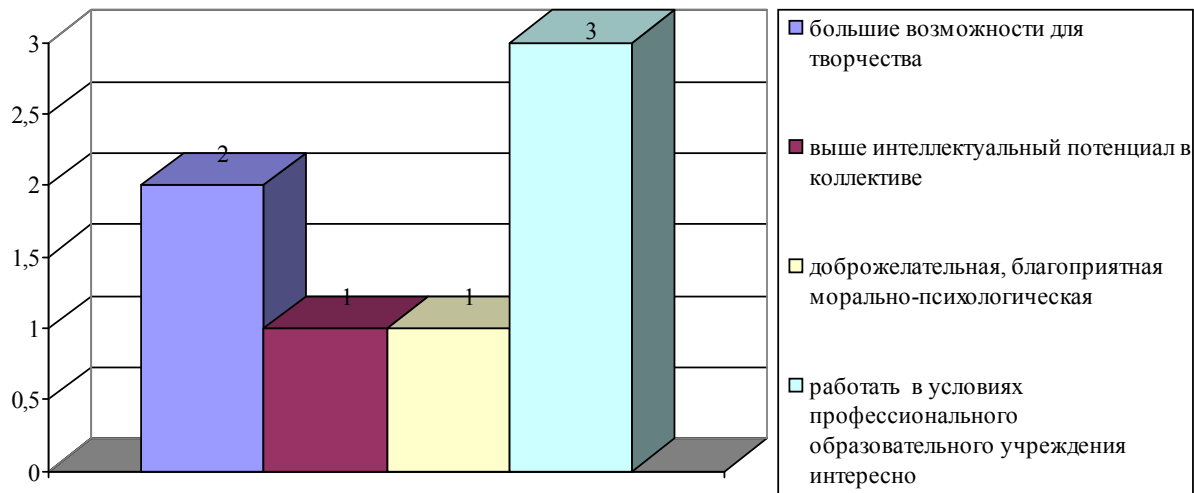


Рис. 2.26. Привлекательность работы в общеобразовательной организации

В современных условиях образования все чаще говорят о необходимости оценки труда преподавателя согласно его вкладу в деятельность образовательного учреждения. 71 % респондентов не считают систему рейтинговой оценки деятельности руководителей оптимальной. 15 % опрошенных считают, с помощью данной системы можно целиком оценить работу преподавателя. При этом 14 % руководителей, не понимают, как работает рейтинговая система оценки труда (рис. 2.27).

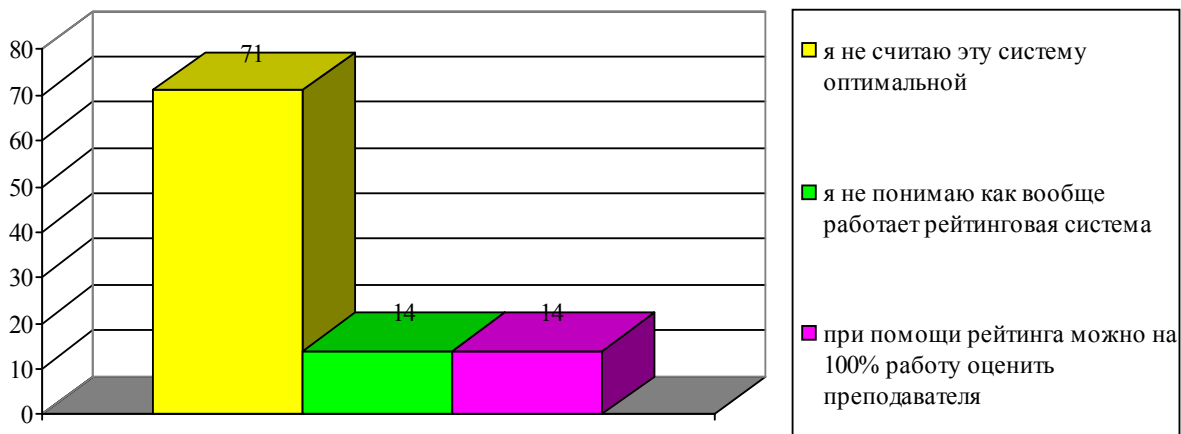


Рис. 2.27. Отношение к рейтинговой системе оценки труда

Таким образом, можно констатировать, что профессиональная компетентность – это сложная совокупность профессиональных знаний, практических умений с одной стороны, и профессиональных качеств, позиций – с другой. Для повышения профессиональной компетентности руководи-

лям общеобразовательных организаций необходимо вести целенаправленную работу по совершенствованию своих профессиональных навыков, умений и знаний.

Подводя итоги, можно отметить, что основными направлениями повышения профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных организаций являются:

- умение принимать решения на всех уровнях управления и по многим вопросам деятельности школы;
- обладание инновационным типом мышления и развития творческого потенциала;
- формирование современной управленческой культуры;
- стремление к получению новой информации и новых методов работы;
- определение стратегии развития образовательного учреждения.

Предложенные направления являются источниками постоянного самосовершенствования и повышения профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений.

2.2. Мотивация руководителей общеобразовательных организаций к обучению и повышению квалификации

Третий блок анкеты содержит вопросы, касающиеся мотивации к обучению, повышению квалификации и профессиональному росту руководителей общеобразовательных организаций.

В современных рыночных условиях в России процесс и структуры образовательной деятельности находится в постоянном движении, меняются критерии и оценки эффективности деятельности общеобразовательных организаций, что находит отражение в развитии профессиональных навыков руководителей школ. Усиление автономности общеобразовательных организаций, увеличение ответственности руководителей школ, развитие профессионального статуса директора школы и его заместителей приводит к необходимости повышения квалификации управленческого персонала этих заведений.

Повышение профессионализма управленческого персонала, соответствующего запросам современной жизни, создание эффективной системы подготовки и повышения квалификации руководителей образования и общеобразовательных организаций – первостепенная задача, необходимое условие модернизации российской системы образования. В современных условиях востребованными становятся руководители (директор школы, его заместители), способные создавать индивидуальную управленческую кон-

цепцию, выбирать оптимальную технологию управления школой на научной основе⁷⁶.

Повышение квалификации обеспечивает не только освоение знаний и умений, но и рост профессиональной компетенции, развитие управленческих способностей, формирование которых осуществляется на протяжении длительного времени при разумном чередовании стационарного обучения и стажировки в той деятельности, в которой работает руководитель. С учетом этого программы повышения квалификации обеспечивают необходимую комбинацию высокого профессионализма в развитии значимых личностных качеств.

Большинство респондентов (49 %) отметили, что в их общеобразовательной организации существует система профессионального образования руководителей, что, несомненно, положительно сказывается на их профессиональной компетенции. Однако 32 % ответили, что в их организации данная система отсутствует, 19 % затруднились ответить на поставленный вопрос (рис. 2.28).

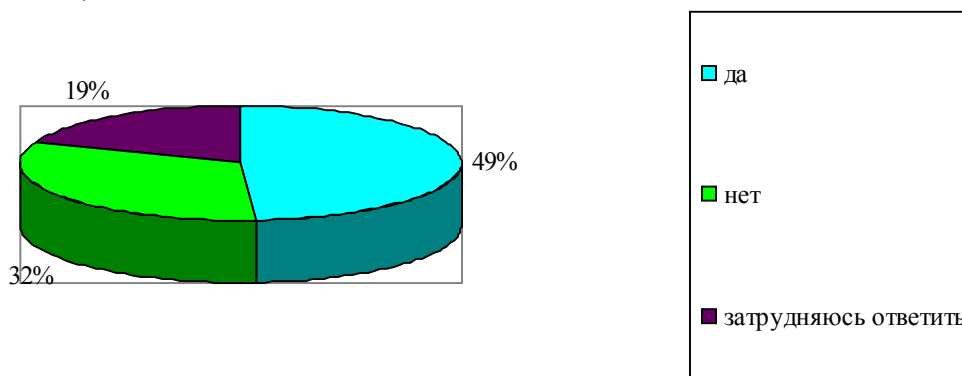


Рис. 2.28. Наличие в общеобразовательной организации системы профессионального образования руководителей

60 % руководителей школ повышают квалификацию раз в 3-5 лет; 24 % – один раз в 2-3 года (рис. 2.29). Повышение квалификации раз в 3-5 лет является обязательным условием деятельности руководителей общеобразовательных организаций и важным условием трудового договора. Но, исходя из постоянно происходящих в современном мире процессов модернизации, в том числе и в сфере образования, то в выигрышном положении окажутся только 8 % руководителей, которые повышают свою квалификацию раз в полгода и год.

В ходе исследования выяснилось, что 36 % респондентов повышали свою квалификацию в организованной форме 2-3 года назад, 35 % – год назад, 18 % опрошенных повышали квалификацию полгода назад (рис. 2.30).

⁷⁶ Фурсенко А. Директор школы: старший учитель или профессиональный менеджер? // Вестник образования. 2007. №10. С. 4-7.

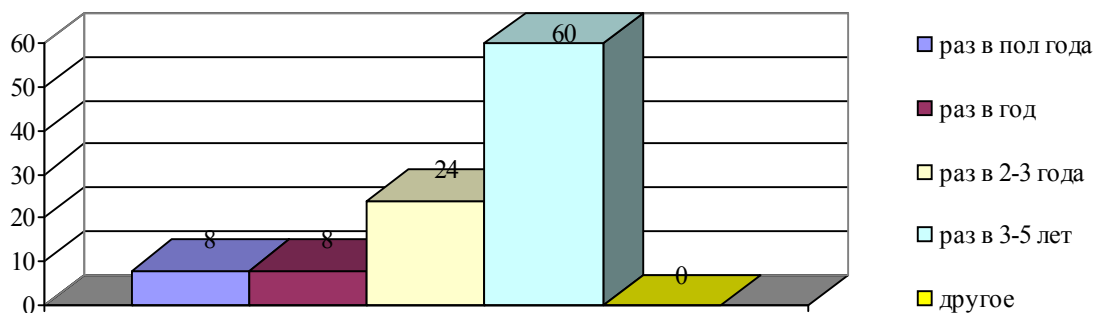


Рис. 2.29. Частота обучения и повышения квалификации управленческого персонала

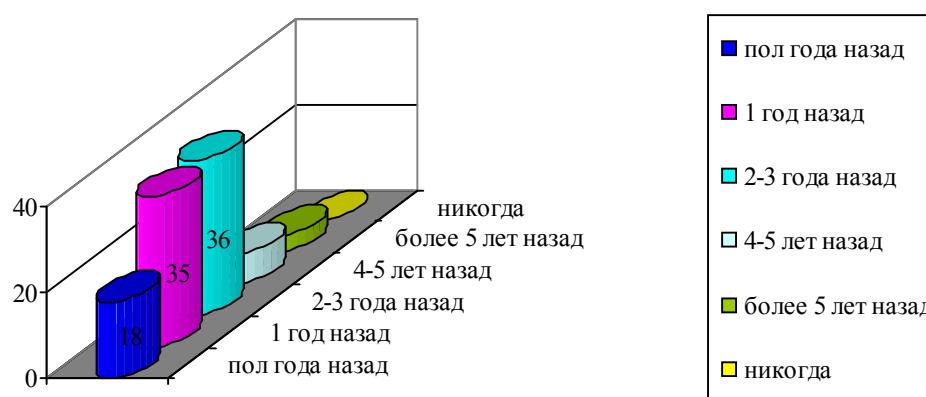


Рис. 2.30. Последнее повышение квалификации в организованной форме респондентом

При анализе ответов на вопросы анкеты, касающиеся процесса повышения квалификации руководителей, были получены следующие результаты: 93 % повышают квалификацию путем прохождения курсов, 5 % участвуют в научной работе и 2 % стажироваются в других школах России (рис. 2.31). Следует отметить, что для общеобразовательных школ традиционным способом повышения квалификации являются курсы повышения квалификации (так называемые институты повешения квалификации).

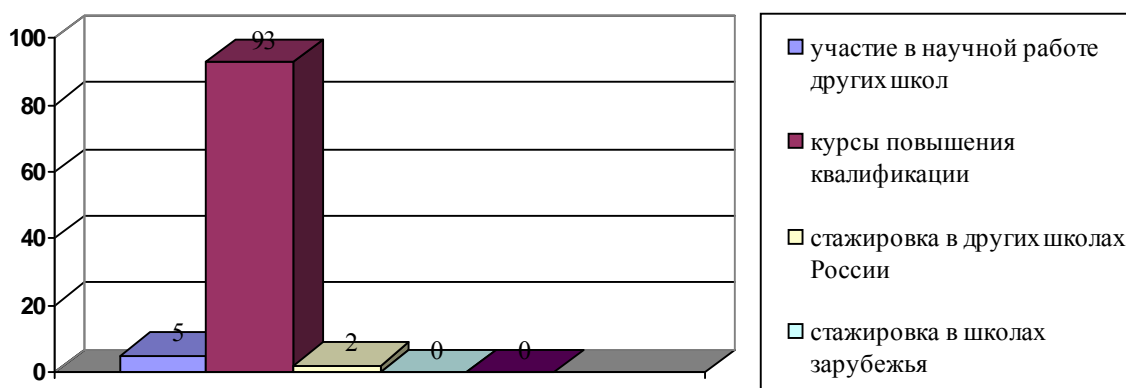


Рис. 2.31. Как проходило повышение квалификации

Большинство респондентов (62 %) отметили, что продолжительность повышения квалификации составляет от 11 до 14 дней; 14 % управленцев повышали свою квалификацию 5-7 дней; 9 % – 10 дней и еще 9 % – от 15 до 20 дней (рис. 2.32).

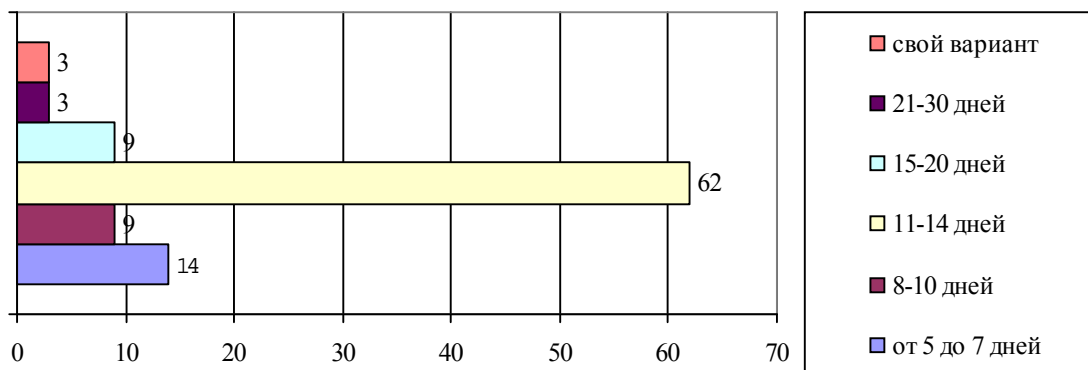


Рис. 2.32. Продолжительность повышения квалификации

При этом, по мнению, большинства руководителей (62 %) для эффективного обучения необходимо от 8 до 10 дней. 14 % считают, что для этого необходимо от 5 до 7 дней; 9 % ответили, что достаточно от 11 до 14 дней и 9 % – 21-30 дней. Всего 3 % респондентов полагают, что для эффективного обучения необходимо более 30 дней (рис. 2.33). Независимо от продолжительности обучения повышение квалификации должно осуществляться постоянно и непрерывно.

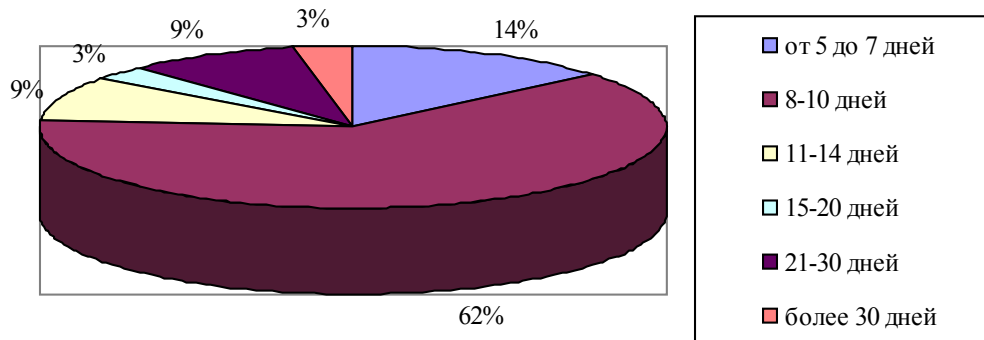


Рис. 2.33. Количество времени, необходимое для эффективного обучения

Курсы повышения квалификации должны предусматривать организованные формы обучения, подготовки и переподготовки, самообучение, тренинги, семинары с опытным руководящим звеном. Очевидно, что существующая практика подготовки и повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций не обеспечивает в должной мере решения задач по повышению эффективности управления в школах. Поэтому необходимы планомерные действия по организации обучения этой категории кадров с учетом требований, предъявляемых сегодня к профессиональным и личным качествам управленцев в сфере образования.

В ходе анализа анкетных данных было выявлено, что на курсах повышения квалификации чаще всего рассматривались вопросы, касающиеся учебной работы (1 ранг). 2 ранг присвоен управленческой деятельности. На третьем месте (3 ранг) оказались вопросы инновационных образовательных технологий, что актуально в современное время. На последнем месте (4 ранг) рассматривались вопросы научной работы (табл. 2.6).

Т а б л и ц а 2 . 6

Вопросы, которые рассматривались на курсах повышения квалификации

Тематика курсов повышения квалификации	Ранг
Научная работа	4
Учебная работа	1
Управленческая деятельность	2
Инновационные образовательные технологии	3

Поскольку каждые курсы посвящены только одной тематике, необходимо чередовать их в зависимости от темы. Нельзя отдать предпочтение только одному направлению для повышения квалификации, так как профессиональный и грамотный управленец общеобразовательной организации должен быть компетентен во многих отраслях и сферах, что помогает развивать его управленческий потенциал.

В ходе опроса руководителям школ предлагалось ответить на вопрос: «Что побуждает Вас заниматься повышением квалификации?» и проранжировать по степени значимости предложенные варианты. Результаты ответов приведены в табл. 2.7.

Т а б л и ц а 2 . 7

Факторы, которые побуждают заниматься повышением квалификацией

Вариант ответа	Ранг
Потребность в новых знаниях	2
Наличие пробелов в знаниях	8
Внутренняя потребность	6
Желание не отставать от товарищей	4
Желание лучше выполнять работу	5
Потребность расширять кругозор	7
Повышение в должности	1
Перспектива поиска работы	3

Как видно из табл. 2.7, первое место среди факторов, побуждающих заниматься повышением квалификации руководителей общеобразовательных организаций, занимает повышение в должности. Генератором положительной мотивации в этом плане выступают потребности, цели челове-

ка, как общественные, социальные, так и материальные, в том числе карьерный рост.

Потребность в новых знаниях и перспектива поиска новой работы, занявшие соответственно 2 и 3 ранги, являются показателями внутренних побудительных мотивов повышения своего профессионализма. Желание лучше выполнять свою работу (5 ранг), внутренняя потребность (6 ранг) и потребность расширения кругозора (7 ранг) являются факторами положительной мотивации к повышению уровня образования. При этом мотиваторами выступают цели, потребности, интересы человека.

Однако, среди опрошенных руководителей есть и такие, которые хотели бы заниматься повышением квалификации, но у них это не получается по некоторым причинам. Из факторов, которые мешают заниматься повышением квалификацией, респонденты отметили состояние здоровья (1 ранг), расхождение мнения с начальством о необходимости повышения квалификации (2 ранг), материальные обстоятельства (3 ранг), неудовлетворенность существующими формами повышения квалификации учебного процесса (4 ранг), перегруженность работой (5 ранг) (табл. 2.8).

Т а б л и ц а 2 . 8

Факторы, которые мешают заниматься повышением квалификацией

Вариант ответа	Ранг
Состояние здоровья	1
Перегруженность работой	5
Начальство не разделяет мнения о необходимости повышения квалификации	2
Материальные обстоятельства	3
Неудовлетворенность существующими формами повышения квалификации учебного процесса	4

В связи с тем, что средний возраст руководителей общеобразовательных организаций около 45 лет, что вполне понятно, что многим тяжело уезжать на курсы по состоянию здоровья (1 ранг). Удивляет тот факт, что на втором месте (2 ранг) среди факторов, мешающих повышению квалификации, оказалось отсутствие взаимопонимания между коллегами и руководством о его необходимости. При этом из личной беседы с респондентами было выяснено, что повышение квалификации осуществляется чаще всего на основе приказа вышестоящего руководства. Это свидетельствует о низкой степени мотивации руководителей общеобразовательных организаций к повышению квалификации. А ведь повышение квалификации способствует приращению знаний и навыков руководителей, повышению их профессионального мастерства. Стремление руководителя к постоянному профессиональному совершенствованию, развитию личных качеств управ-

ления являются важнейшим условием повышения эффективности руководящей деятельности.

Немаловажным является и тот факт, что повышение квалификации сопровождается ощутимыми материальными затратами: питание, дополнительные расходы, приобретение необходимой литературы и т.п.

Руководители школ отметили, что сферами повышения квалификации могут являться: самообразование (29 %), занятия на факультативах (28 %), научно-практические семинары (23 %), стажировка в вузах и средних специальных учебных заведениях (19 %) (рис. 2.34).

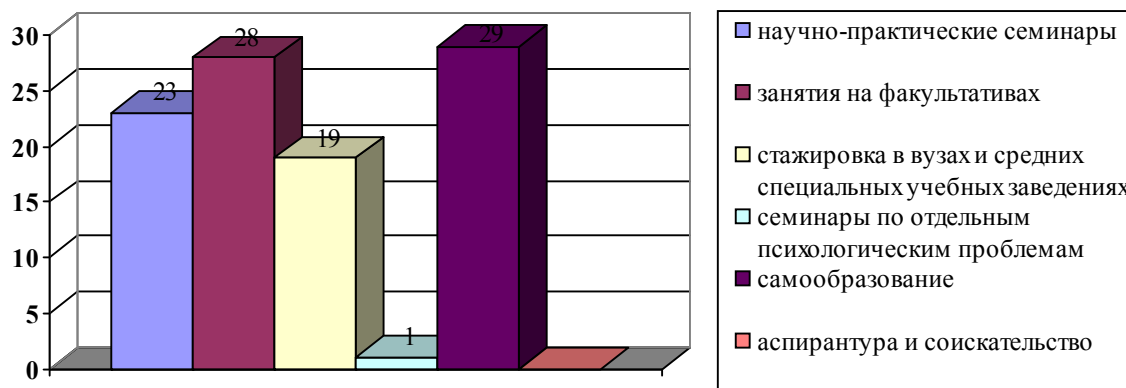


Рис. 2.34. Наиболее эффективные формы повышения квалификации

Несмотря на имеющиеся недостатки в системе обучения и повышения квалификации управленческих кадров общеобразовательных организаций, эти процессы осуществляются достаточно регулярно, ведь непрерывность обучения и повышения квалификации является основой для развития управленческого потенциала.

В процессе опроса руководителям предлагалось ответить на вопрос: «Как Вы считаете, чему следует больше уделять внимания в системе повышения квалификации?» и проранжировать по степени значимости предложенные варианты. Выяснилось, что наиболее значимыми оказались проблемы психологии обучения и воспитания (1 ранг), передовому педагогическому опыту (2 ранг), проблемам дидактики (3 ранг). Наименьший ранг (4 ранг) присвоен новым педагогическим технологиям и проблемам истории и теории педагогики (5 ранг) (табл. 2.9).

Т а б л и ц а 2 . 9

Приоритетные направления курсов повышения квалификации

Вариант ответа	Ранг
Проблемам истории и теории педагогики	5
Проблемам дидактики	3
Проблемам психологии обучения	1
Передовому педагогическому опыту	2
Новым педагогическим технологиям	4

Очевидно, что налицо расхождение между тем, что «нужно» руководителям и «чему обучают» на курсах. Немаловажное значение имеет и то, что руководители образовательных организаций не видят взаимосвязи между обучением и продвижением по службе: 29 % затруднились ответить на этот вопрос, 23 % – ответили отрицательно и 48 % руководителей считают, что обучение может помочь в продвижении по службе (рис. 2.35).

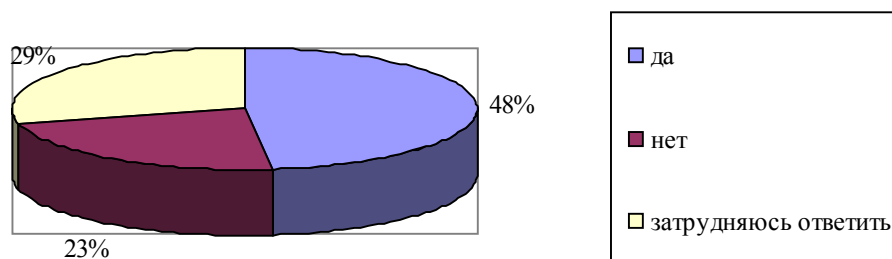


Рис. 2.35. Помощь обучения в продвижении по службе

Специфика образовательных организаций такова, что там сложно добиться служебного роста. Это подтверждают и результаты опроса. 54 % респондентов оценивают возможности, предоставляемые образовательным организациям для служебного роста, как реально существующие; 35 % опрошенных считают, что такие возможности реально существуют, но фактически не реализуются; 11 % руководителей не видят возможностей для служебного роста (рис. 2.36).



Рис. 2.36. Оценка возможностей для служебного роста, предоставляемых общеобразовательной организацией

Профессиональное продвижение помогает руководителю правильно понять свою роль в обществе, в образовательной сфере, сознательно и адекватно оценивать свои возможности, личные качества, результаты труда и систему регулирования действий дальнейшего развития своего управленческого потенциала. Одним из направлений профессионального продвижения сотрудников является формирование кадрового резерва. Основная цель формирования кадрового резерва – это подготовка специалистов для замещения руководящих должностей, обеспечение соответствия

их квалификации и профессиональных навыков требованиям к руководителям школ. В процессе анализа выяснилось, что резерв кадров на выдвижение существует далеко не во всех школах. 49 % респондентов с уверенностью сказали, что в их школе есть резерв кадров на выдвижение и 23 % руководителей зачислены в него (рис. 2.37).

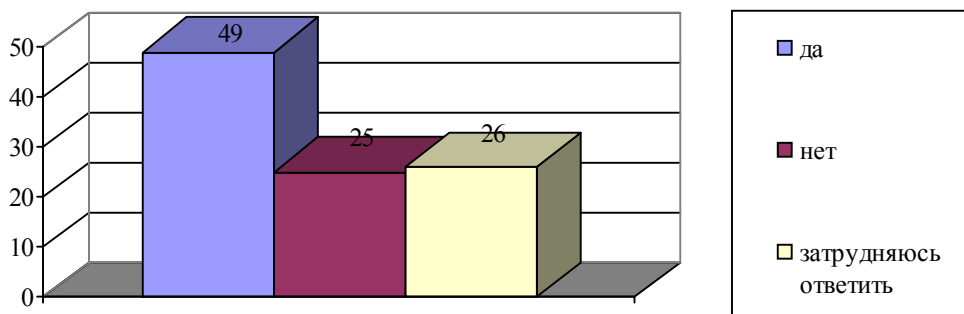


Рис. 2.37. Наличие резерва кадров на выдвижение

Вызывают недоумения ответы тех руководителей, которые, отмечая наличие в школе резерва кадров на выдвижение, не знают, зачислены ли они в его состав (36 %). При этом, 57 % респондентов ответили, что при зачислении в резерв кадров их желание не учитывалось. Это свидетельствует о наличии формального отношения к проблеме продвижения своих сотрудников и формирования списка кадрового резерва.

Однако наличие списка резерва не гарантирует обязательного выдвижения зачисленных в него кандидатов. Это положительно отражается как на отношениях в коллективе, так и на самих кандидатах в резерв. Зная это, работник больше внимания уделяют своей профессиональной подготовке и развитию своего управленческого потенциала. Данный факт подтверждается опросом: большая часть респондентов затруднились ответить (53 %) или ответили отрицательно (22 %) на вопрос об использовании списков при назначении на должность. Всего 23 % руководителей ответили, что при фактическом назначении руководителей на должность используются списки резерва (рис. 2.38).

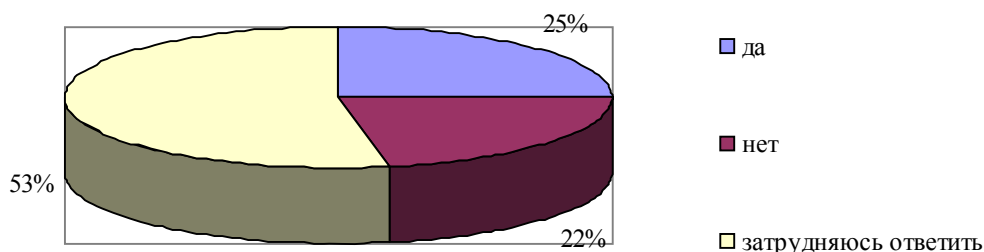


Рис. 2.38. Использование списков резерва при фактическом назначении руководителей на должности

Следует отметить, что формирование списка резерва не означает назначение кандидата на должность. На этом этапе только принимается решение о необходимости обучения кандидата профессии руководителя.

Немаловажное значение для профессионального роста имеет составление планов профессионального продвижения. План профессионального продвижения структурирует трудовую деятельность человека последовательностью карьерных ступеней. На наличие планов развития своей профессиональной карьеры указали 36 % респондентов, что характеризует их как высокоорганизованных и перспективных управленцев. Однако 56 % объясняют отсутствие такого плана следующим образом: «Разве можно иметь такой план, ведь жизнь изменчива». Хотя эта причина должна была бы, наоборот, побудить респондентов задуматься об уверенности в своем «завтрашнем дне», о возможности быстро реагировать на изменения социально-экономической среды (рис. 2.39).

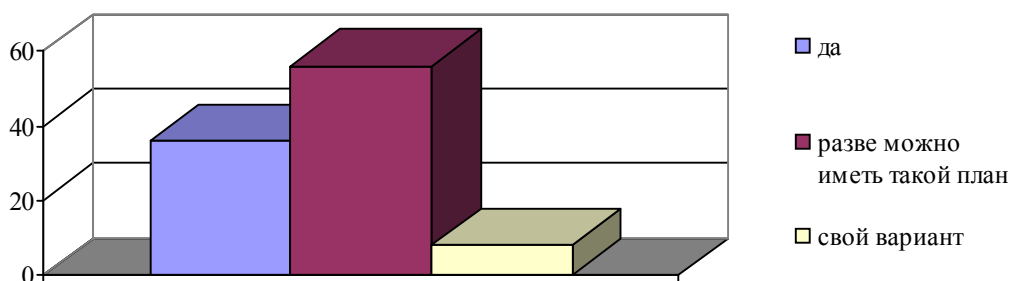


Рис. 2.39. Наличие личного плана развития профессиональной карьеры

Те руководители, которые имеют план развития своей карьеры, отмечают, что пересматривают и меняют его время от времени (48 %); 23 % респондентов изредка меняют этот план; а 20 % очень редко подвергают его изменениям (рис. 2.40).

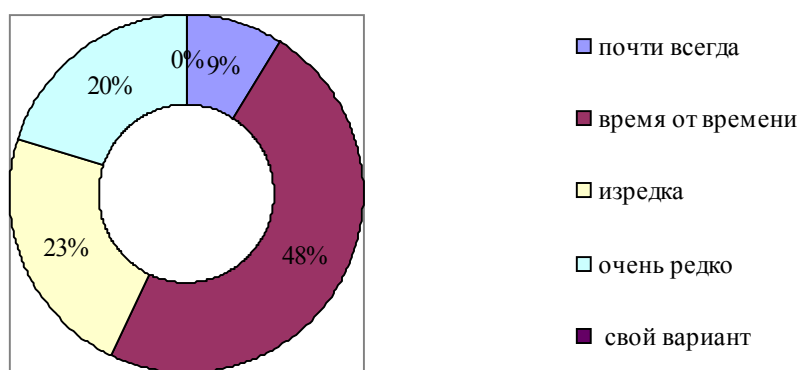


Рис. 2.40. Частота изменения личного плана

Современные условия характеризуются изменчивой внешней и внутренней средой, поэтому необходимо в зависимости от изменения ситуации пересматривать, править отдельные моменты плана собственной карьеры.

Что касается периода планирования реальных целей в области личного профессионального продвижения, то 24 % имеют реальные цели на 3-5 лет вперед; 19 % – на 1-2 года; 18 % – до 1 года. Отрицательным моментом в анализе мотивации руководителей к повышению квалификации и профессиональному росту и является тот факт, что 32 % вообще не имеют целей в области профессионального продвижения (рис. 2.41).

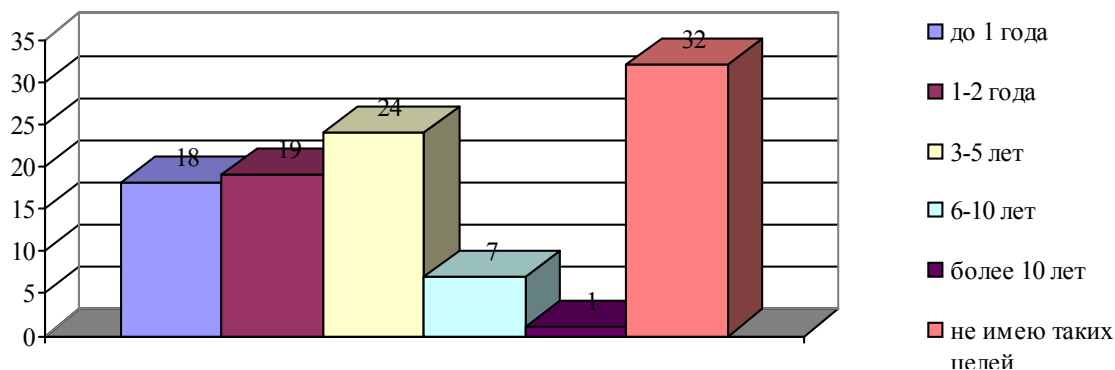


Рис. 2.41. Период планирования реальных целей в области личного профессионального продвижения

Среди факторов, помогающих продвинуться по служебной лестнице, 27 % руководителей школ выделяют умение брать на себя ответственность. Чуть меньший процент респондентов (23 %) считают важным фактором профессиональную компетентность. По 15 % опрошенных среди основных факторов продвижения по служебной лестнице выделяют «хорошие результаты работы» и «знакомство с нужными людьми» (рис. 2.42).

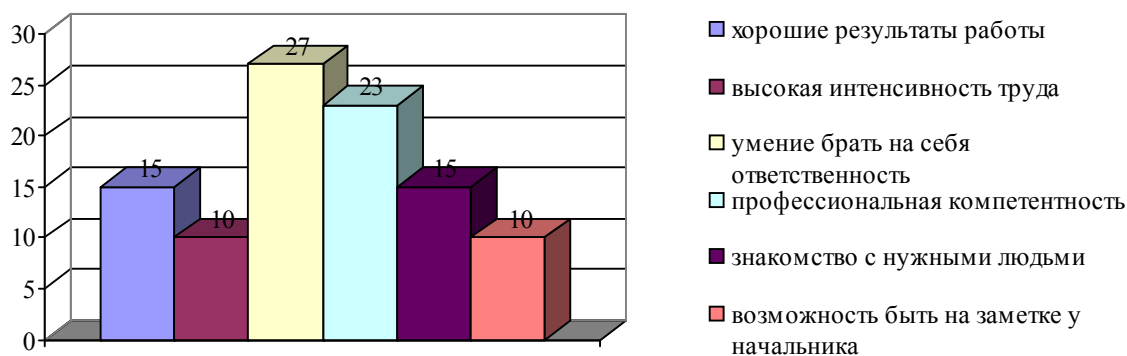


Рис. 2.42. Факторы продвижения по служебной лестнице

Необходимо отметить, что профессиональная компетентность, знания, опыт работы, высокая результативность труда, умение брать на себя инициативу – это основные качества, позволяющие добиться профессионального продвижения.

Оценивая реальное значение факторов при подборе и выдвижении кандидата на руководящую должность, 13 % опрошенных руководителей указали на управленческую компетентность кандидатов и их образование. На

наличие лидерских качеств указали 12 % респондентов и еще 12 % – на наличие личного желания кандидата. Такое же количество опрошенных (12 %) считают, что для выдвижения на руководящую должность необходимо наличие соответствующего возраста. Менее значимым фактором оказалась способность принять и поддерживать политику руководства (4 %) и профессиональные качества и навыки (4 %) (рис. 2.43).

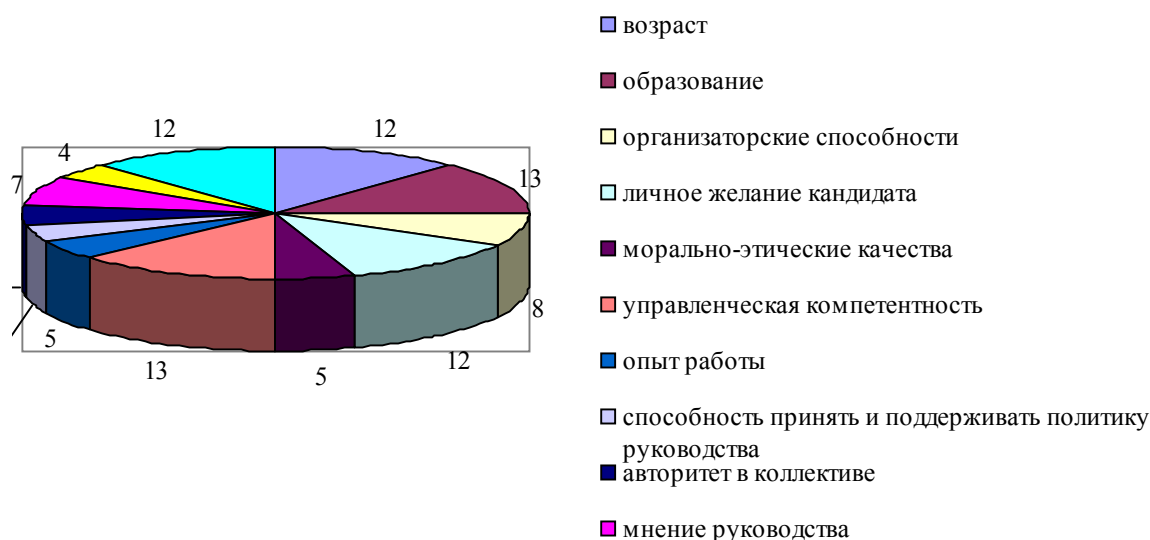


Рис. 2.43. Факторы, учитываемые при подборе и выдвижении кандидата на должность

Удивительно, что всего 4 % руководителей считают профессиональные навыки и качества менее важными при подборе и выдвижении кандидата на руководящую должность. Для разработки рекомендаций по повышению мотивации руководителей образовательных учреждений к обучению, повышению квалификации и профессиональному росту необходимо устранить недостатки в систему управления профессиональным ростом. Основные мероприятия, направленные на решение данной задачи, представлены в табл. 2.10.

Т а б л и ц а 2 . 1 0

Мероприятия для устранения недостатков в системе управления

Мероприятия	Ранг
Сокращение штата	4
Составление перспективных планов	2
Проведение семинаров, тренингов	3
Детальное планирование работы	1
Проведение конференций	5

Таким образом, исследование деятельности руководителей общеобразовательных организаций по обучению, повышению квалификации и профессиональному росту показал:

- большинство респондентов (49 %) отметили, что в их общеобразовательной организации существует система профессионального образования руководителей;

- 60 % руководителей школ повышают квалификацию раз в 3-5 лет, что является обязательным условием в деятельности руководителей общеобразовательных организаций,

- 93 % руководителей повышают квалификацию путем прохождения курсов, 7 % участвуют в научной работе;

- среди факторов, побуждающих заниматься повышением квалификации руководителей общеобразовательных организаций, на первое место выходит повышение в должности;

- по мнению респондентов, большее внимание в системе повышения квалификации необходимо уделять проблемам психологии обучения и воспитания – этот показатель получил 1 ранг, а наименьший ранг присвоен новым педагогическим технологиям (4 ранг) и проблемам истории и теории педагогики (5 ранг);

- негативным является тот факт большинство руководителей (56 %) не имеют план развития собственной карьеры и не понимают значимости его составления;

- отрицательным является тот факт, что 32 % руководителей не ставят реальных целей в области личного профессионального продвижения.

Повышение квалификации является одним из главных направлений развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций. Поэтому этому направлению нужно уделять большое внимание и повышение квалификации должно быть системным и непрерывным.

2.3. Эффективность деятельности руководителей общеобразовательных организаций

Для выявления резервов развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций необходимо проанализировать организацию личного труда директоров школ. Прежде чем анализировать эффективность организации личного труда директора школы, важно ответить на вопрос комфортности пребывания на своем рабочем месте. Так, 59 % респондентов почти всегда испытывают хорошее настроение; 31 % опрошенных чувствуют хорошее настроение и им хочется работать; и только 5 % обычно скучают на работе (рис. 2.44).

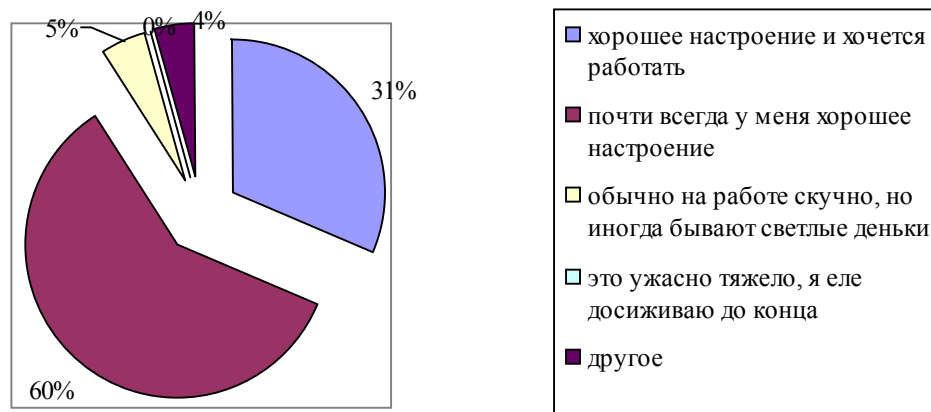


Рис. 2.44. Чувство, испытываемое при нахождении на работе

В любой школе существует типовой распорядок рабочей недели, однако, для руководителей школ это лишь общий распорядок. Поэтому 66 % опрошенных руководителей планируют свои дела на месяц, год, неделю. При этом 32 % занимаются планированием только тогда, когда накапливается слишком много дел и их необходимо заранее распланировать. 2 % руководителей совсем не занимаются планированием. Отсутствие в деятельности руководителя такой важной управленческой функции как планирование ведет к снижению эффективности его работы, срыву сроков важных дел (рис. 2.45). Кроме того, отсутствие планирования приводит к неэффективной организации труда не только руководителей, но и их подчиненных. Время является важным ресурсом сегодняшнего времени, нехватка рабочего времени приводит к увеличению рабочего дня.

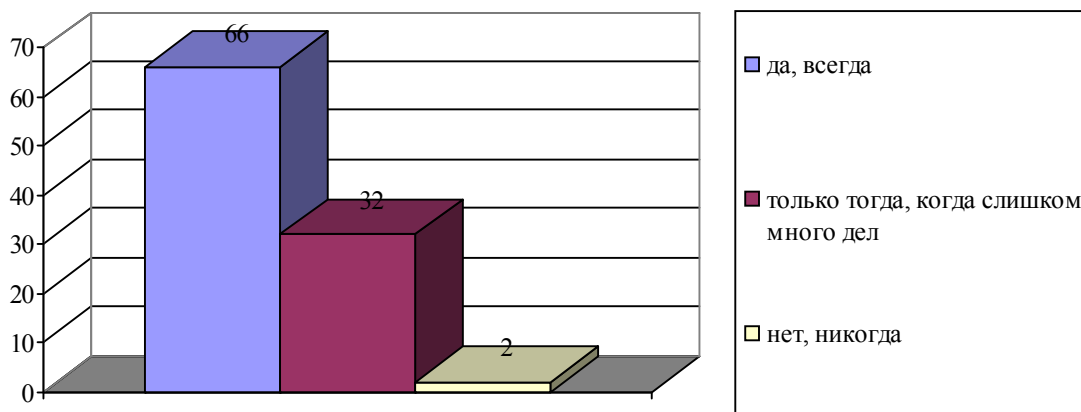


Рис. 2.45. Планирование рабочего дня, месяца, года, недели

При ответе на вопрос об эффективности использования времени выяснилось, что 62 % респондентов хватает времени для решения всех дел, но бывают ситуации когда наваливается много дел и руководители не успевают справиться со всеми делами. Всего 16 % опрошенных успевают делать все вовремя. 19 % респондентов катастрофически не хватает рабочего

времени и 3 % считают, что им ничего не поможет и они никогда ничего не будут успевать делать (рис. 2.46).

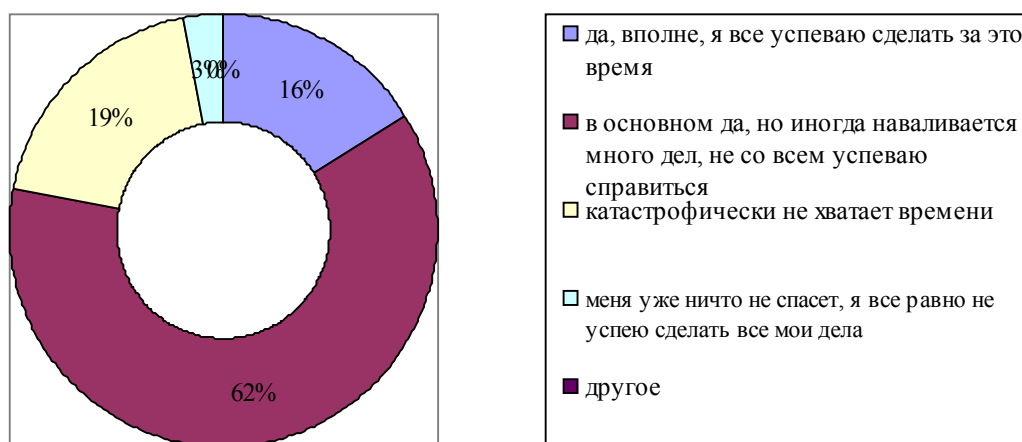


Рис. 2.46. Наличие рабочего времени для решения всех дел

Важно отметить, что нехватка времени – это следствие плохой организации труда. В свою очередь, низкая организация труда приводит к отсутствию времени на семью, здоровье, личностное развитие, повышение квалификации, отдых. В повышении эффективности организации личного труда таятся дополнительные резервы для руководителя.

Важное значение для повышения эффективности управленческого труда имеет организация своего рабочего места. 81 % респондентов вполне довольны своим рабочим местом; 14 % привыкли к нему и перестали замечать недостатки; 5 % опрошенных совершенно не устраивает их рабочее место (рис. 2.47).

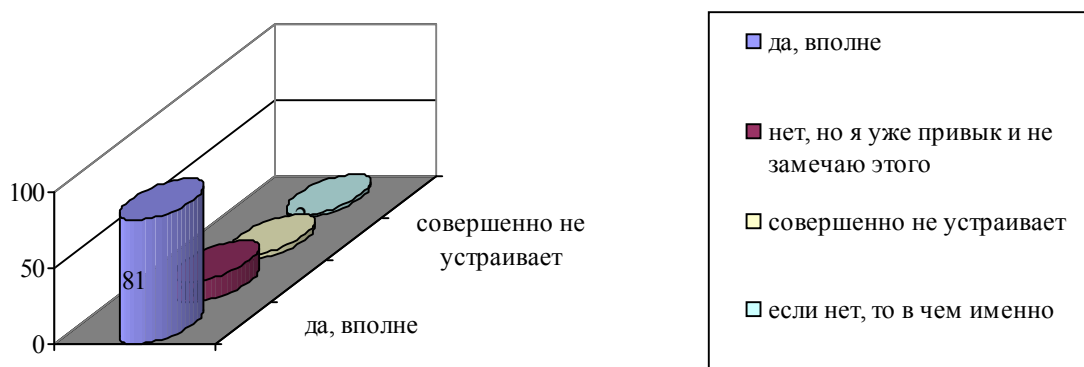


Рис. 2.47. Степень удовлетворенности рабочим местом

Правильно обустроенное и оборудованное технически рабочее место является залогом успеха руководящей деятельности и экономии времени.

На организацию личного труда влияет и наличие дополнительных надбавок к заработной плате. 54 % респондентов получают надбавки к основной заработной плате, а 46 % – нет. Данные свидетельствуют о том, что есть резерв для повышения мотивации руководящих кадров.

В основном размер надбавок зависит от успехов учебного заведения, так ответили 38 % опрошенных. 31 % респондентов отметили, что размер надбавок зависит от численности персонала в учебном заведении. Оставшиеся 27 % сказали, что наличие дополнительных выплат к заработной плате зависит от наличия ученой степени (рис. 2.48).

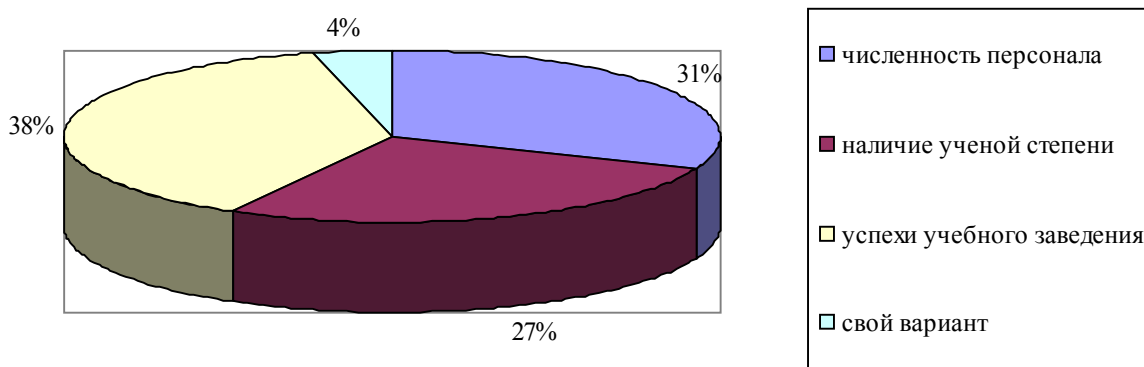


Рис. 2.48. Критерии, которые учитываются при начислении надбавки руководителю образовательного учреждения

Эффективности организации личного труда руководителей способствует наличие заместителей и умелое делегирование полномочий. У 57 % респондентов нет заместителей, что не совсем понятно, т.к. по штатному расписанию у директоров есть официально заместители. У 33 % опрошенных есть заместители и у 10 % есть, но неофициально. Таким образом, можно говорить, что руководители не в полной мере используют делегирование полномочий, что негативно сказывается на эффективности их работы. В основном руководители берут заместителей по учебно-воспитательной, воспитательной и научно-методической работе. При этом 57 % руководителей, даже имея заместителей не делегируют полномочия, считая, что быстрее и качественно выполняют работу сами. 33 % опрошенных делегируют полномочия только по некоторым вопросам и лишь 10 % практикуют в своей работе делегирование по всем направлениям своей работы (рис. 2.49).

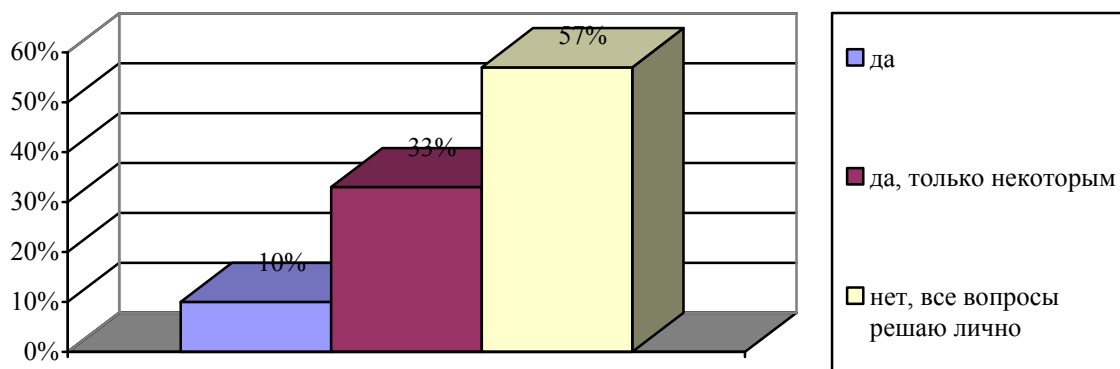


Рис. 2.49. Делегирование полномочий своим заместителям

Главной причиной отказа от делегирования 54 % опрошенных назвали, что лучше них работу никто не сделает. 36 % респондентов считают, что никто не хочет делать дополнительную работу, а 10 % боятся что сотрудник может выполнить работу лучше, тем самым «подсидеть» руководителя (рис. 2.50).

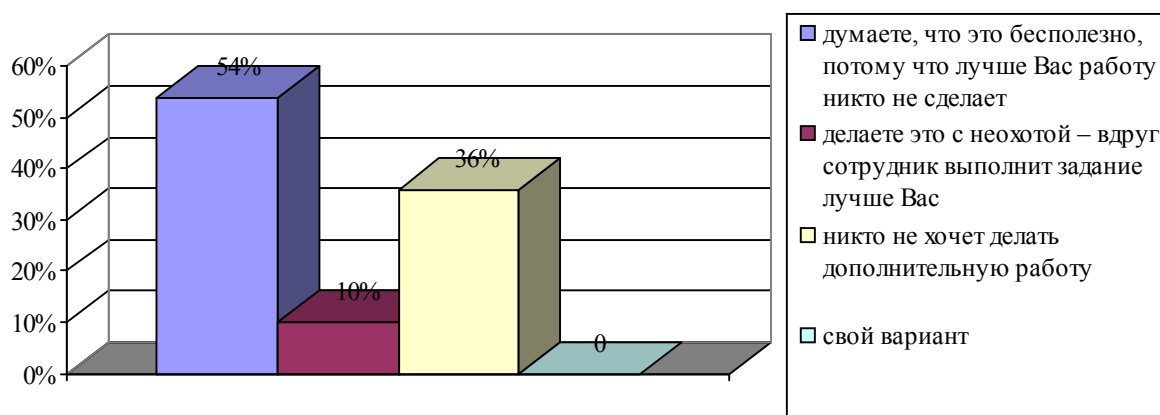


Рис. 2.50. Причина нежелания делегирования полномочий

Нежелание заместителей брать на себя дополнительные обязанности напрямую связано с низкой оплатой труда и отсутствием надбавок за дополнительный труд. Однако, 68 % респондентов выплачивают персональную надбавку своим заместителям, а 32 % пренебрегают данным видом стимулирования сотрудников.

Одним из показателей эффективности работы педагогов являются открытые занятия. 47 % респондентов проводят открытые занятия раз в семестр; 48 % – раз в год; 3 % – раз в 2 года и всего лишь 1 % проводят открытые занятия реже, чем раз в два года (рис. 2.51). Залогом развития любой организации, так же как и образовательного учреждения, является наличие молодых кадров. Так, 62 % опрошенных заявили, что у каждого молодого преподавателя есть наставник.

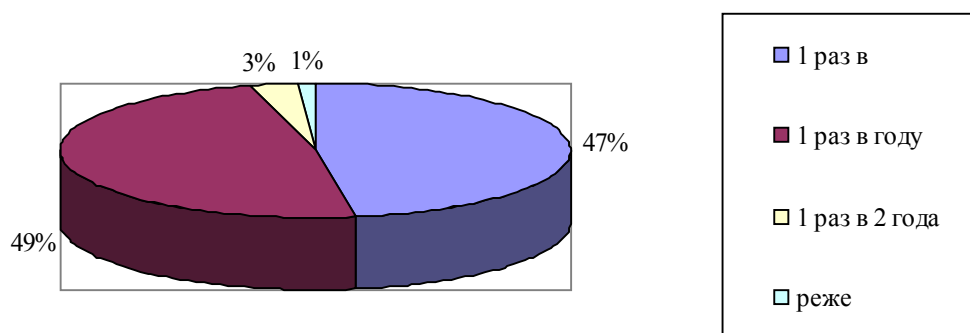


Рис. 2.51. Частота проведения открытых занятий в общеобразовательном учреждении

16 % респондентов убеждены, что молодые специалисты лучше приобретают опыт путем проб и ошибок. При этом 15 % руководителей лично контролируют работу молодых преподавателей (рис. 2.52).

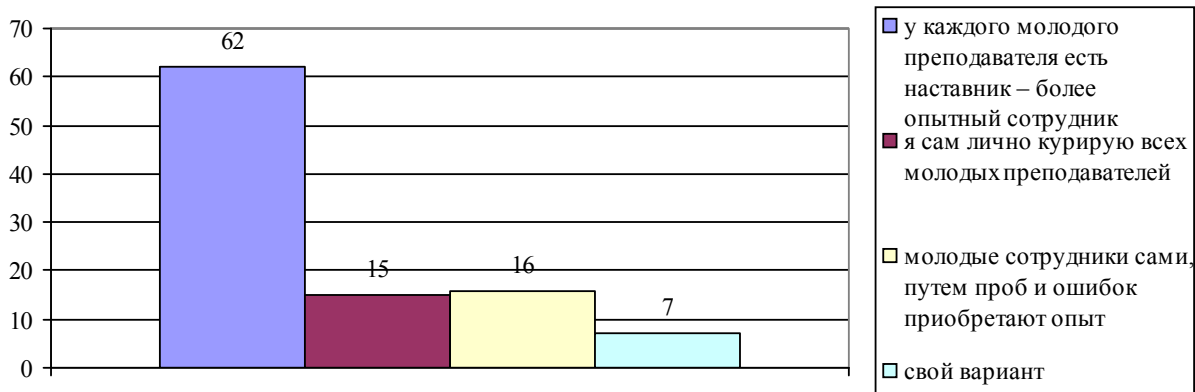


Рис. 2.52. Осуществление работы с молодыми преподавателями

Для формирования и развития управленческого потенциала руководители общеобразовательных организаций должно уделять внимание научной работе (рис. 2.53).

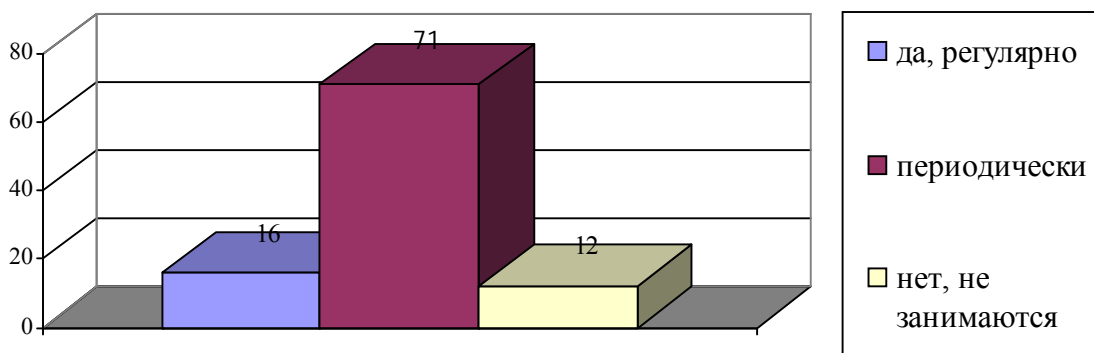


Рис. 2.53. Занятость сотрудников общеобразовательной организации научной работой

72 % руководителей периодически занимаются научной работой; 16 % – регулярно занимаются данной работой; 12 % – не занимаются наукой вовсе. В целом, такая ситуация положительно характеризует деятельность руководителей общеобразовательных организаций.

В деятельности общеобразовательных организаций очень много работы, которая никак не оплачивается, в том числе и общественные поручения. 62 % респондентов ответили, что в их коллективе только некоторые преподаватели имеют общественные обязанности; 34 % сказали, что такие обязанности имеют все члены коллектива; и 3 % отметили, что каждый выполняет только свою учебную нагрузку (рис. 2.54).

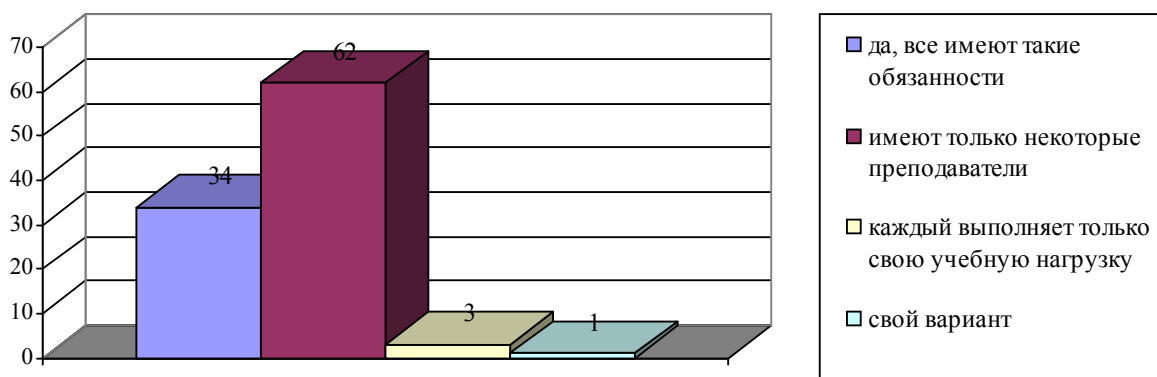


Рис. 2.54. Наличие у каждого сотрудника «общественных» обязанностей

Загрузка только одних и тех же людей дополнительной работой приводит к формированию неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе, снижению авторитета руководителя. Поэтому дополнительные работы необходимо поручать всем членам коллектива общеобразовательной организации.

Еще одним показателем эффективной организации управленческого труда является проведение всякого рода планерок, совещаний, заседаний (рис. 2.55).

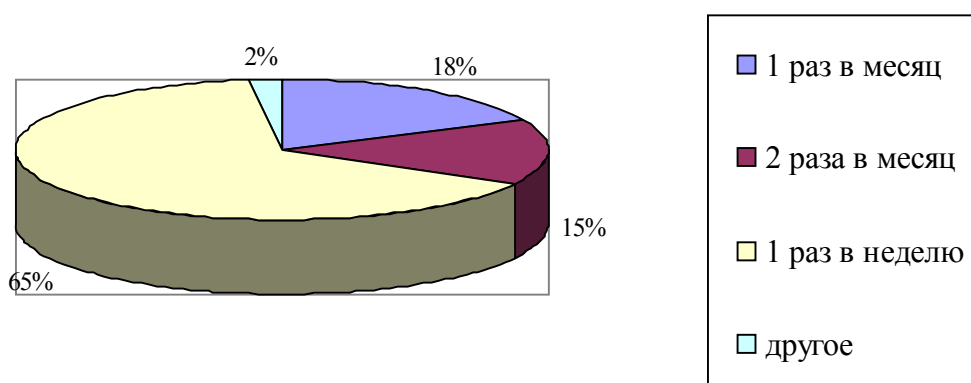


Рис. 2.55. Частота проведения заседаний, планерок, совещаний

Планерки, на которых решаются все интересующиеся вопросы, у 65 % опрошенных проводятся раз в неделю; у 18 % – раз в месяц; у 15 % – 2 раза в месяц.

Для повышения эффективности организации личного труда руководителей общеобразовательных организаций респондентам был задан вопрос о том, что снижает эффективность деятельности школ. Главные факторы, снижающие эффективность деятельности общеобразовательной организации, представлены в табл. 2.11.

Т а б л и ц а 2 . 1 1

Факторы, снижающие эффективность деятельности
общеобразовательной организации

Вариант ответа	Ранг
Недостаточное обеспечение финансовыми средствами информационной и технической сфер образовательного учреждения	4
Отсутствие возможностей для карьерного роста	6
Малая наполняемость классов	2
Недостаток финансовых средств	1
Бюрократия	5
Отсутствие необходимого контроля	7
Низкая з/п	3

Подводя итоги, можно отметить, что в основном руководителям хватает времени на выполнение всех дел, но бывают периоды, когда наваливается слишком много неотложных дел. Основная масса вполне довольна своим рабочим местом.

Минусом в организации работы руководителей общеобразовательных организаций является то, что они редко используют в деятельности делегирование и планирование. Главной проблемой, снижающей деятельность общеобразовательной организации, руководители считают недостаточное финансирование.

Деятельность руководителей общеобразовательных организаций на современном этапе развития образования претерпевает большие изменения, что ставит новые задачи перед системой развития управленческого потенциала. Формирование знаний, умений руководителей необходимо доводить до устойчивых управленческих навыков, при этом нельзя забывать о способностях и профессиональных качествах человека, которые в совокупности способствуют развитию управленческого потенциала и эффективности руководящей деятельности в целом.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

3.1. Моделирование качеств руководителя общеобразовательной организации и методические положения по оценке профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций

Одним из направлений по развитию управленческого потенциала руководителя общеобразовательной организации является определение набора личностных и профессиональных качеств. Моделирование качеств эффективного руководителя является важной методологической и практической задачей при решении целого комплекса вопросов повышения эффективности использования управленческого потенциала⁷⁷.

Руководитель общеобразовательной организации обладает деятельной творческой сущностью и является не только объектом, но и субъектом общественных отношений. Поэтому управленческий потенциал руководителя, как правило, формируется и раскрывается не в форме единовременного акта сознательной деятельности, а в форме непрерывных долговременных процессов разрешения частных дилемм и компромиссов между тем, что руководитель должен, может и хочет делать, чтобы обеспечить эффективную деятельность. При этом мотив – важнейший регулятор трудовой активности личности и мобилизации ее потенциала на эффективное решение стоящих задач. Модель личности руководителя общеобразовательной организации представлена на рис. 3.1.

Помимо определенного набора личностных качеств руководитель должен обладать и профессиональными знаниями и умениями, чтобы занимать эту должность.

Формируемая руководителем стратегия поведения задаст направление долговременной активности, служит критерием избирательности поведенческих реакций в различных ситуациях, при которых реализуются возможности личности⁷⁸.

Развитие управленческого потенциала руководителя общеобразовательной организации – длительный, сложный и индивидуальный процесс. Это формирование идет⁷⁹:

- в рамках профессиональной деятельности в учреждении;
- в контексте взаимоотношений в обществе и результативности труда;
- в социальном поведении вне учреждения.

⁷⁷ Ушаков К.М. Чем управляем? // Директор школы. 2012. №3.

⁷⁸ Терешатова Е.Е. Чему и как учить директоров школ? // Директор школы. 2011. №3.

⁷⁹ Сазыкина О.А. Внутривузовская система формирования и развития управленческого персонала: дис... канд. экон. наук. Пенза, 2004. 369 с.



Рис. 3.1. Модель качеств руководителя общеобразовательной организации

Деятельность руководителя можно рассматривать как систему действий (как материального, так и идеального порядка) субъекта, направленных на достижение поставленных целей. Отметим воспитательный фактор развития управленческого потенциала, где критерием выступает уровень сознания, организованности и ответственности, который порой невозможно измерить, зафиксировать и учесть до возникновения соответствующих реальных ситуаций, в которых он проявляется, а также социальную сферу, где обычно выделяют макро- и микроуровни, а также систему ценностных ориентаций.

Как было выявлено в ходе исследования, развитие управленческого потенциала руководителя общеобразовательной организации возможно только при:

- умении организовать работу коллектива школы;
- воспитании в себе таких индивидуально-психологических свойств, которые позволяли бы взаимодействовать с ролевой структурой и ролевыми предписаниями, а также учитывать социальные и психофизиологические особенности мужчин и женщин;
- объективной оценке деятельности подчиненных, умении видеть лучшие черты, поддерживать и развивать их, искоренять недостатки, разбираться в людях, понимать всю сложность каждого характера, использовать качества людей для пользы коллектива, повышения эффективности работы;

- созданию условий для наилучшего социально-психологического климата школы;
- умении ориентироваться в сложной обстановке (при ограниченной информации находить и принимать наиболее рациональные решения);
- заботе о коллективе и каждом сотруднике.

Труд – это целесообразная деятельность человека, в процессе которой он при помощи орудий воздействует на природу и использует ее для создания предметов, удовлетворяющих его потребности⁸⁰. В свою очередь потенциал – «это источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели: возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области».

Таким образом, развитие управленческого потенциала основывается на информационном, организационном, организационно-управленческом, квалификационном потенциалах личности.

Информационный потенциал (в который входят компоненты математического, технического и информационного обеспечения) – это сфера человеческой деятельности, связанная с подготовкой информации для управления общественными процессами; его мощность зависит от степени социальной важности информации, уровня управления и руководства.

Организационный потенциал – это способность системы наращивать полезный эффект вследствие постоянного уровня ее организованности (стабильности), обеспечения динамичного и пропорционального развития ее структурных элементов на основе познания действия законов общества и природы, их взаимосвязи.

Организационно-управленческий потенциал – это составляющая экономического потенциала, совокупность управленческого персонала, организационных структур управления, используемых методов и техники управления.

Квалификационный потенциал, обычно характеризующий возможности отдельного работника или должности, означает их квалификацию и подготовленность.

Структура управленческого потенциала руководителя общеобразовательной организации представлена на рис. 3.2.

Средства и предметы труда являются факторами производства. Это значит, что субъекты труда, отделенные от средств производства, являются факторами только возможности. Для того чтобы что-либо производить, они – средства производства и субъекты труда – должны соединиться. Поскольку понятие «потенциал» отражает «возможности индивида», то фик-

⁸⁰ Тен Н.В., Абдукаримов И.Т. Методика анализа эффективности использования трудовых ресурсов в предпринимательской деятельности // Финансы: планирование, управление, контроль. 2011. - №2. С. 15-26.

сируется структура управленческого потенциала руководителя сферой субъекта деятельности, отделенного от самой деятельности.

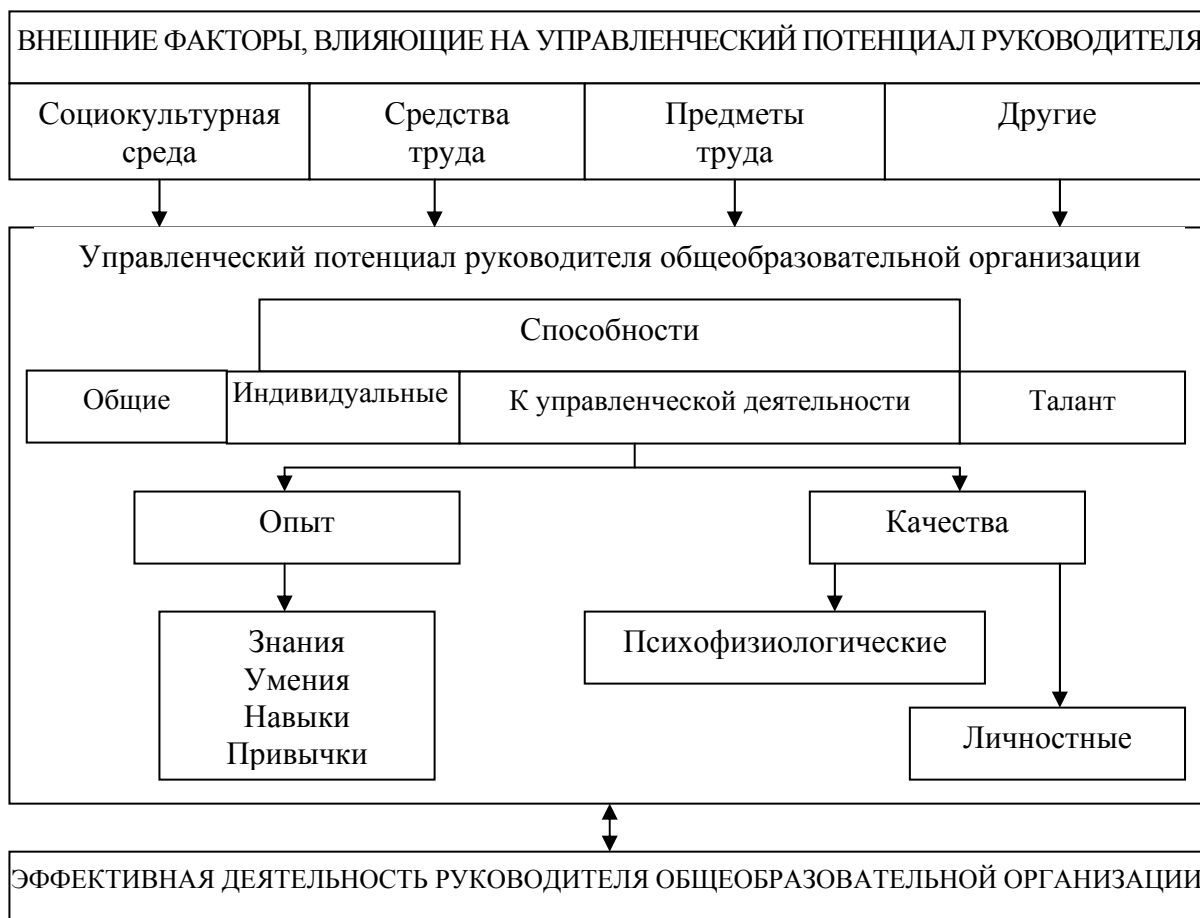


Рис. 3.2. Структура управленческого потенциала руководителя общеобразовательной организации

На эффективность деятельности руководителя общеобразовательной организации оказывают влияние, с одной стороны, опыт, под которым подразумеваются знания, умения, навыки, привычки и личностные качества, а с другой – способности. Для стереотипной деятельности достаточно определенного опыта, личностных качеств и ограниченных способностей, а в деятельности руководителя школы способности и талант играют основную роль. Таким образом, управленческий потенциал руководителя не может определять успех будущей деятельности, так как при неизменном управленческом потенциале могут быть получены различные результаты в зависимости от группы людей, которыми он руководит, социально-культурной среды и других условий.

Управленческий потенциал правильно характеризует успешность будущей деятельности при фиксированных внешних условиях. Значит, управленческий потенциал руководителя – это условная совокупность знаний, умений, навыков, привычек, одаренности, способностей, личностных

качеств, обуславливающих успех его деятельности при фиксированных внешних условиях.

Иногда не различают между собой качества и способности руководителя, поскольку те и другие определяют успех управленческой деятельности, но все-таки способности и качества не одно и то же. Иногда более способный, но менее опытный руководитель может обладать худшим набором качеств, чем менее способный, но более опытный человек. Личностные качества могут быть взаимодополняющими, но противоречивыми, поэтому общая характеристика не может быть получена путем простого сложения их. Некоторые качества более устойчивы, другие – менее. Для определения направлений развития управленческого потенциала необходимо учитывать только устойчивые качества.

В результате исследований, проведенных П.В. Журавлевым, выявлено, что качество, которое нужно руководителю, эффективно только тогда, когда оно развито до определенного уровня⁸¹. Отклонения в большую или меньшую стороны приводят к неэффективности руководства.

Таким образом, эффективна только целостная система качеств руководителя. Изменение и развитие качеств человека могут быть кратковременными и произойти только после многолетних тренировок. Качества, в том числе уровень знаний, умений, навыков, а также способности могут быть не только развиты, но и утрачены⁸².

Управленческий потенциал руководителей состоит из нескольких составляющих. Основные направления развития этих составляющих представлены на рис. 3.3.

Немаловажное значение для определения путей развития управленческого потенциала является оценка работы руководителей.

Проводимая во многих образовательных организациях аттестация руководителей, не всегда позволяет успешно решать задачи повышения эффективности работы руководящего состава и выявления наиболее перспективных руководителей. Оценка работы руководителей призвана способствовать решению одновременно целого ряда задач. Это следующие задачи:

- формирование (или уточнение состава) кадрового резерва;
- определение потребности руководителей и специалистов в обучении и повышении квалификации (с учетом стратегии и целей образовательного учреждения);
- уточнение требований к руководителям с учетом реализуемой стратегии и изменений внутренней и внешней среды;
- разработка предложений, направленных на повышение эффективности работы руководителей и заместителей школ;

⁸¹ Журавлев П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, С. А. Каргашов, Н. К. Маусов и др. М.: Экзамен, 2000. 576 с.

⁸² Великов А.В. Искусство выживать // Директор школы. 2011. - №8.

– подготовка решений относительно того, как можно наилучшим образом использовать потенциал руководителя или заместителя.



Рис. 3.3. Компоненты развития потенциала руководителя

Основной целью оценки руководителей является развитие потенциала этой наиболее ценной категории школы, поиск путей повышения эффективности работы образовательной организации. Эта цель может быть достигнута только в том случае, если, с одной стороны, каждый руководитель будет максимально полно использовать все возможности, открывающиеся перед ним и перед его учреждением, а с другой стороны, если руководящие должности будут занимать самые достойные, способные, знающие люди.

Наиболее детальной оценке работа руководителей подвергается в ходе ежегодной комплексной оценки исполнения. Формирование кадрового резерва является одним из самых важных направлений работы, непосредственно связанных с системой оценки. На сегодня уже накоплен достаточно обширный опыт в этой области⁸³.

⁸³ Данданова С.В. Подготовка руководителей общеобразовательных школ в Англии [Электронный ресурс]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Ярославль, 2005. 262 с.

Оценка работы руководителей предполагает не только определение того, насколько успешно смог руководитель решить задачи, стоящие перед ним и его учреждением за предшествующий оценке период времени. В результате оценки предполагается найти резервы улучшения работы оцениваемых руководителей. Для этого следует более четко определить структуру управленческой деятельности и те компетенции, которые имеют важнейшее значение для успешной управленческой деятельности.

Говоря о потенциале руководителя, о его способности в перспективе решать более сложные управленческие задачи, чем те, которые он решал до последнего времени, в первую очередь необходимо оценить уровень развития управленческих компетенций. К важнейшим управленческим компетенциям, особо востребованным в процессе работы руководителя и в значительной степени определяющим его профессиональную успешность, можно отнести следующие.

1. Уровень квалификации, знание своей работы:

- наличие высшего образования, соответствующего основному направлению работы;
- достаточный для успешного выполнения управленческих функций профессиональный опыт (в том числе опыт руководящей работы);
- хорошая ориентация в смежных областях, важных для успешного руководства (финансы, маркетинг, логистика и др.);
- владение методами, способными обеспечить успех возглавляемого им подразделения.

2. Оптимизация процесса управления людьми:

- способность к правильной расстановке кадров;
- постановка целей и определение приоритетов;
- определение полномочий и ответственности;
- планирование работы подчиненных и др.

3. Ориентация на результат:

- решительность в реализации намеченного;
- упорство при решении возникающих проблем;
- способность пойти на разумный (обоснованный) риск в работе;
- поддержка инициатив подчиненных и собственная способность к проявлению инициативы в решении управленческих задач.

4. Формирование сплоченной команды:

- подбор членов команды;
- создание условий для успешной работы команды;
- поддержание на высоком уровне собственного авторитета в глазах членов команды;
- формирование у членов команды приверженности своей команде.

5. Анализ проблем и принятие решений:

- сбор информации и анализ информации, выделение существенной информации и группировка информации по категориям;
- анализ проблем и затруднений, снижающих эффективность работы;
- выработка альтернативных решений;
- разработка критериев оценки альтернатив и выбор оптимального решения.

6. Обмен информацией с подчиненными:

- подготовка письменных распоряжений и отчетов;
- проведение совещаний;
- умение выступать перед аудиторией;
- личное общение.

7. Поддержание исполнительской дисциплины на высоком уровне:

- четкая постановка целей и задач;
- четкость в определении требований к работе (к будущим результатам);
- обеспечение необходимыми ресурсами;
- контроль исполнения.

8. Мотивация труда подчиненных:

- способность выявить индивидуальные предпочтения подчиненных в отношении материальных и моральных стимулов;
- способность воодушевить подчиненных на достижение поставленных целей;
- умение использовать средства материального и морального стимулирования;
- способность добиться высокого уровня сотрудничества от подчиненных.

9. Помощь подчиненным:

- индивидуальный подход к подчиненным;
- учет затруднений, с которыми сталкивается подчиненный в своей работе;
- готовность оказать подчиненному необходимую помощь, если тот ее запрашивает;
- формирование климата сотрудничества с подчиненными.

10. Эффективное использование руководителем собственного потенциала:

- планирование собственной карьеры;
- постоянная работа по собственному профессиональному развитию;
- планирование времени и умение хорошо организовать свою собственную работу;
- умение поддерживать на высоком уровне собственную работоспособность.

Перечисленные выше компетенции не перекрывают все содержание работы руководителя общеобразовательной организации. В некоторых случаях работа руководителя может требовать наличия дополнительных компетенций, связанных со спецификой деятельности общеобразовательной организации.

При оценке работы руководителей общеобразовательных организаций на первый план выходит не сам процесс реализации управленческих функций, а ряд показателей, свидетельствующих об успешности решения руководителями задач поставленных перед их учреждением. Кроме того, в основу оценки кладется список требований организации к руководителю или список решаемых им задач⁸⁴.

При оценке этих задач учитываются:

- характер задач;
- время, затраченное на их решение;
- успешность решения поставленных задач;
- ресурсы, потраченные на решение задач;
- сложность задач;
- отношение самого руководителя к стоящим перед ним задачам.

Можно предложить следующую систему оценки работы руководителя.

Показатели, включенные в систему оценки, характеризуют следующие навыки:

- планирование и координация;
- управление в кризисных ситуациях;
- администрирование;
- обучение подчиненных;
- контроль за деятельностью подчиненных и делегированием полномочий.
- мотивация подчиненных;
- обучение;
- обеспечение здорового морально-психологического климата и соблюдение подчиненными правил безопасности;
- коммуникации;
- координацию усилий и кооперацию в использовании организационных ресурсов;
- представительства вне учреждения;
- настойчивость в достижении цели;
- приверженность целям и политике образовательного учреждения;
- профессионализм и эффективное применение специальных знаний;
- отношение к новому.

⁸⁴ Мешкова Е.В. Организация стратегического управления образовательным учреждением (теоретико-методический аспект): дис. ... канд. экон. наук: 18.00.05. М., 2004. 211 с.

Эти показатели характеризуют четыре сферы компетентности руководителя, а именно:

- навыки планирования и организации;
- навыки работы с кадрами;
- навыки общения;
- личностные качества.

По каждому показателю установлено два стандарта. Первый характеризует хорошее исполнение, второй – выдающееся. Оценка результатов труда состоит в соотнесении достигнутых результатов с этими двумя стандартами.

При оценке стиля управления за основу принимается такой подход, когда в качестве основного критерия оценки выступает успех в работе возглавляемой руководителем организации. Особенности стиля управления могут быть представлены в виде ряда шкал, помогающих определить типичные черты стиля управления оцениваемого руководителя. Ниже приводятся черты руководителя с использованием таких шкал (табл. 3.1).

Т а б л и ц а 3 . 1

Оценка стиля управления руководителя

Черты руководителя	Шкала	Черты руководителя
Быстро ликвидирует затруднения в работе	7 6 5 4 3 2 1	Плохо справляется с затруднениями в работе
Перед принятием решения взвешивает все «за» и «против»	7 6 5 4 3 2 1	Принимает решение поспешно, не проявляет стремление к полному учету доступной информации
Позволяет подчиненным проявлять инициативу	7 6 5 4 3 2 1	Не позволяет подчиненным проявлять инициативу
Постоянно лично общается с исполнителями	7 6 5 4 3 2 1	Неохотно идет на личное общение с исполнителями
Проявляет высокую готовность к поддержке нововведений	7 6 5 4 3 2 1	Сопrotивляется любым изменениям
Внимателен к подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	Безразлично относится к проблемам подчиненных

Подобные шкалы дают возможность определить стиль управления оцениваемого руководителя и сделать заключение о том, насколько полно данный стиль позволяет использовать кадровый потенциал школы.

Оценивая деловые и личные качества руководителя, можно рассматривать их в контексте важных для успешного руководства компетенций. Суть оценки деловых и личных качеств руководителя состоит в определении

уровня развития личностных качеств и черт характера, способствующих успеху в решении управленческих задач. Здесь можно выделить следующие качества:

- уровень интеллекта;
- внимание к людям;
- честность;
- доступность;
- авторитетность;
- понимание других людей;
- тактичность;
- коммуникабельность;
- заинтересованное отношение к людям;
- положительное отношение к действительности;
- готовность принимать на себя ответственность;
- готовность идти на риск;
- решительность;
- порядочность;
- наличие чувства юмора;
- умение слушать других;
- твердость;
- дружелюбие;
- энтузиазм;
- справедливость.

Ниже представлен пример анкеты, направленной на оценку личных и деловых качеств руководителей (табл. 3.2)⁸⁵.

Т а б л и ц а 3 . 2

Оценка деловых и личных качеств руководителя

Качества руководителя	Шкала	Качества руководителя
1	2	3
Способность к анализу, к работе с использованием абстрактных понятий	5 4 3 2 1	Ориентация на практику, на конкретные действия
Творческие способности, способность к принятию нестандартных решений	5 4 3 2 1	Ориентация на привычный порядок, на стандартные решения
Хорошо развиты административные способности	5 4 3 2 1	Плохой администратор
Развитое деловое чутье	5 4 3 2 1	Отсутствие деловой хватки

⁸⁵ Макаров В.А. Макарова Т.Н. Аттестация педагогических работников в образовательных учреждениях. М.: Центр «Педагогический поиск», 2006. 160 с.

Окончание табл. 3.2

1	2	3
Хорошие навыки письменного изложения	5 4 3 2 1	Испытывает большие затруднения при подготовке отчетов, документов
Хорошие ораторские навыки	5 4 3 2 1	Теряется, выступая перед аудиторией, плохо выражает свои мысли
Умение слушать других	5 4 3 2 1	Слушает невнимательно, часто перебивает говорящего
Сильная воля, настойчивость в достижении намеченного	5 4 3 2 1	Быстро отступает под давлением других людей или обстоятельств
Сдержанность в выражении чувств, хороший эмоциональный контроль	5 4 3 2 1	Импульсивность, вспыльчивость
Умение общаться, эффективное взаимодействие с другими людьми	5 4 3 2 1	Некоммуникабельный, испытывает трудности при общении с новыми людьми
Стремление к продвижению по службе	5 4 3 2 1	Не стремится к тому, чтобы занять более высокое положение
Открытость для контактов с подчиненными	5 4 3 2 1	Ограничивает личные контакты с подчиненными

Для эффективной работы руководителя общеобразовательной организации необходимо продумать весь технологический цикл управленческой деятельности и управленческого взаимодействия:

- с точностью определить с должностными инструкциями и делегированием прав, обязанностей, ответственности задач – снизу вверх;
- увязать и скоординировать действия всех субъектов управления;
- точно представлять себе общие цели – движение и деятельность по всему фронту развития школы;
- разработать неформальную циклограмму деятельности администрации и педагогических самостоятельных сообществ;
- разбить всю управленческую деятельность на несколько главных программ – планов и составить график движения и необходимых дел;
- продумать систему стимулирования творческого труда в условиях нестабильности и практически полного отсутствия материальных стимуляторов.

В условиях социально-экономических перемен радикально меняется статус руководителя, его управленческие функции, требования к профессиональной компетенции, психологическая готовность к самостоятельному

хозяйствованию. Поэтому руководителям общеобразовательных организаций необходимо повышать квалификацию по экономической программе.

Программа по основам экономических и правовых знаний руководителя общеобразовательной организации дает необходимые представления о современном экономическом положении учебных заведений и основах хозяйствования, в том числе предпринимательской деятельности; раскрывает правовые нормы, регулирующие деятельность общеобразовательной организации. Овладение основами экономических и правовых знаний дает возможность⁸⁶:

- понять, какую роль играют экономико-правовые отношения в системе образования;
- определить место и роль руководителя в системе экономических отношений и управления, права и обязанности сторон – участников образовательного процесса;
- обеспечить правовое регулирование экономической деятельности школы, механизмы финансирования образовательного учреждения и социально-правовое взаимодействие образовательного учреждения с институтами предпринимательства и права.

Содержание курса направлено на реализацию таких задач:

- усвоение основных правовых норм деятельности образовательного учреждения в социуме;
- формирование общего понимания механизмов экономической деятельности образовательного учреждения;
- формирование навыков и умений самостоятельно вести финансовые расчеты, разрабатывать локальные правовые акты;
- способствовать выработке активной позиции по внедрению современных подходов управления и хозяйствования;
- формирование нового мышления, ориентированного на рынок и предпринимательскую культуру;
- совершенствование образа руководителя-менеджера образования.

При оценке управленческого персонала используется довольно широкий круг методов, как традиционных, так и появившихся в недавние годы. Часть этих методов применяется при оценке деятельности «на рабочем месте», другие (как экзамены и тесты) – при лицензировании. Внутреннее содержание методов оценки может быть различным, так как за каждым методом стоит концепция развития конкретного образовательного учреждения.

Используя разные программы знаний и умений по уровням, можно построить модель «лестницы служебного роста» («лестницы карьеры»).

⁸⁶ Мосичева И., Шестак В., Сигов А., Берзин А., Панков В., Куренков В. Сетевой подход к организации повышения квалификации преподавательского корпуса // Высшее образование в России. 2008. №1. С.13-15.

Модель «лестницы карьеры» составлена на основании требований к квалификации руководящих работников учреждений образования при присвоении им квалификационной категории (приказ Минобробразования России и Госкомвуза России от 14.12.95 г. № 622/1646)⁸⁷ (рис. 3.4).

		Квалификация + Профессионализм + Результативность деятельности (ступень 3) <i>Руководитель высшей категории</i>
	Квалификация + Профессионализм (ступень 2) <i>Руководитель первой категории</i>	Оценивается каждый показатель в программе и умножается на коэффициент 3
Квалификация (ступень 1) <i>Начинающий руководитель</i>	Оценивается каждый показатель в программе и умножается на коэффициент 2	
Оценивается каждый показатель в программе и умножается на коэффициент 1		

Рис. 3.4. Модель «лестницы карьеры» руководителя общеобразовательной организации

Для определения количества баллов по каждому показателю рекомендуется следующая шкала:

- 0 баллов – знания, умения или результаты деятельности отсутствуют;
- 1 балл – наличие знаний, умений или результатов деятельности;
- 2 балла – высокий уровень знаний, умений или результатов деятельности.

Затем полученные результаты суммируются. При сумме баллов, составляющей не менее 40 % от максимального количества баллов, определённых по показателям уровня квалификации, руководящим работникам присваивается первая аттестационная категория, а при сумме баллов свыше 80 % от максимального количества – высшая квалификационная категория.

Это один из методов оценки на основе требований к квалификации руководящих работников учреждений образования при присвоении им квалификационной категории.

Рассмотрим другие методики оценки руководящих кадров: руководитель – педагог; руководитель – администратор⁸⁸.

⁸⁷ Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе. М.: Центр педагогического образования, 2009.

⁸⁸ Петров В., Столбов В., Гитман М. Критерии оценки качества подготовки кадров высшей квалификации // Высшее образование в России. 2008. №8. С. 56.

Методика определения уровня управленческой деятельности руководителей школ (Руководитель – администратор)

Уровню управленческой деятельности невозможно дать точную количественную оценку. Поэтому любая его оценка относительна и в какой-то мере субъективна. Сделать оценку максимально объективной позволяют рейтинговые системы, одна из которых предлагается ниже.

Уровень управленческой деятельности определяется на основе оценки умений и навыков (оценка критерия) на следующих этапах управленческого цикла: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, контроль, регулирование, анализ, стимулирование.

Названные критерии представлены в квалификационной карте и про ранжированы следующим образом:

- очень высокий (4);
- сравнительно высокий (3);
- средний (2);
- низкий (1).

На основе оценочных критериев дается количественная оценка каждого из них и проставляется в соответствующей графе квалификационной карты («+»).

Квалификационная карта

Оценка критерия	Критерии оценки уровня управленческой деятельности руководителя-администратора							
	Целеполагание	Прогнозирование	планирование	Организация	Контроль	Регулирование	Анализ	Стимулирование
(4) очень высокий								
(3) высокий								
(2) средний								
(1) низкий								

Затем подсчитывается сумма набранных руководителем баллов с учётом следующих коэффициентов:

- «очень высокий уровень» – 4 балла;
- «сравнительно высокий уровень» – 3 балла;
- «средний уровень» – 2 балла;
- «низкий уровень» – 1 балл.

Максимальная сумма баллов – 32, минимальная – 8.

Руководитель, набравший сумму баллов в диапазоне от 32 до 27, может быть рекомендован на высшую категорию и руководить учреждениями по-

вышнего уровня образования; от 26 до 21 баллов – на I категорию; от 20 баллов и ниже – на категорию оплаты по ЕТС.

Методика определения профессионального уровня руководителя (Руководитель – педагог)

Профессиональный уровень руководителя определяется на основе оценки его умений и навыков с помощью рейтинговых систем оценок в следующих областях деятельности:

1. Определение целей и задач во время подготовки к уроку и постановка их на уроке.
2. Определение структуры и организация урока в соответствии с поставленной целью.
3. Отбор содержания учебного материала урока.
4. Анализ деятельности учителя.
5. Анализ деятельности учеников.
6. Определение уровня знаний, умений и навыков (как результат деятельности преподавателя на уроке).

Представленный порядок расположения критериев отражает логическую последовательность действий руководителя по организации учебного процесса, а также его результаты.

Эти критерии представлены в квалификационной карте и проранжированы с учётом следующих оценок:

- очень высокий (4);
- сравнительно высокий (3);
- средний (2);
- низкий (1).

На основе оценочных критериев дается количественная оценка каждого из них и проставляется в соответствующей графе квалификационной карты («+»). Затем подсчитывается сумма набранных руководителем баллов с учётом следующих коэффициентов:

- «очень высокий уровень» – 4 балла;
- «высокий уровень» – 3 балла;
- «средний уровень» – 2 балла;
- «низкий уровень» – 1 балл.

Максимальная сумма баллов – 24, минимальная – 6.

Руководитель, набравший сумму баллов в диапазоне от 24 до 21, может быть рекомендован на высшую категорию; от 20 до 17 – на I категорию; от 16 до 12 – на II категорию; ниже 12 баллов – на III категорию оплаты по ЕТС.

Предлагаемая методика имеет рекомендательный характер и может быть использована не только при аттестации, но и в индивидуальной работе с руководителем. При этом необходимо учитывать возрастные особен-

ности школьников, их подготовку и одарённость, тип учебного заведения, специфику учебного предмета.

Квалификационная карта

Оценка критерия	Критерии оценки профессионального уровня руководителя-педагога					
	Умение определить цели и задачи урока	Умение определить структуру и организовать урок	Умение отобрать учебный материал	Деятельность учителя	Деятельность учащихся	Получение результата урока
(4) очень высокий						
(3) высокий						
(2) средн.						
(1) низкий						

Умения и навыки, определяющие квалификацию руководителя (оценка критерия).

1. Определять цели и задачи на урок

Очень высокий уровень (4 б)

1. Умеет логически обоснованно выделить главные темы предмета в соответствии с моделью выпускника, построить на этой основе систему целей и задач.

2. Правильно определяет тип урока в зависимости от поставленных целей школы, темы урока.

3. При разработке тематического плана определяет последовательность изучения тем в целом и отдельных её уроков, находит на этой основе нестандартные методические решения.

4. Цели и задачи обучения конкретны, доступны, реальны и понятны школьникам.

5. Умеет определить результат урока и степень его достижения.

Высокий уровень (3 б)

1. Умеет интерпретировать систему целей и задач урока, опираясь на методические рекомендации, в соответствии с моделью выпускника школы.

2. При разработке тематического плана определяет последовательность изучения уроков по теме.

3. Правильно определяет тип урока в зависимости от поставленных целей школы, темы урока.

4. Цели и задачи обучения конкретны, доступны, реальны и понятны ученикам.

5. Цели ставятся диагностично на отдельные темы предмета.

6. Умеет определить результат урока.

Средний уровень (2 б)

1. Цели урока сам не определяет, а использует общепринятые по данному предмету методические рекомендации, адаптируя их к своей деятельности.
2. Уроки, как правило, однотипны, к определению типа урока в зависимости от поставленных целей относится формально.
3. Цели определяются с учётом уровня подготовленности школьников.
4. Цели и задачи обучения не всегда чётко сформулированы, недостаточно конкретизированы и понятны школьникам.
5. Результат урока не определён.

Низкий уровень (1 б)

1. Не видит необходимости в специальной разработке и постановке целей и задач урока, поэтому использует принятые в методических рекомендациях без изменений.
2. Не различает типы уроков.
3. Игнорирует тематическое деление материала, поэтому уроки выглядят фрагментарными.
4. Цели урока нечётко сформулированы.
5. Результат урока не определён.

2. Определять структуру и организовать урок

Очень высокий уровень (4 б)

1. Структура урока соответствует его целям и типу.
2. Этапы урока взаимосвязаны и логически последовательны, переход от одного этапа к другому осуществляется с помощью проблемной ситуации либо проблемной связки.
3. Умеет организовать начало и конец урока.
4. Умело выбирает темп урока: задания, требующие напряжённого интеллектуального труда, чередуются с более лёгкими.
5. На высоком уровне научная организация труда учителя и учеников.

Высокий уровень (3 б)

1. Структура урока соответствует типу учебного занятия.
2. Этапы урока взаимосвязаны, но не всегда прослеживается логическая связь между отдельными этапами урока.
3. Умеет организовать либо начало урока, либо его окончание.
4. Время использует, как правило, эффективно.
5. Умеет использовать элементы научной организации труда педагога и школьников.

Средний уровень (2 б)

1. Этапы урока не всегда взаимосвязаны и логичны.
2. Не всегда умеет организовать начало и конец урока.

3. Нередки случаи снижения темпа урока из-за нечёткой постановки задач перед учениками.

4. Не чередуются формы работы с учениками, весь урок проходит в одном темпе.

5. Элементы научной организации труда используются фрагментарно.

Низкий уровень (1 б)

1. Этапы урока не взаимосвязаны и не имеют логического перехода друг к другу.

2. Не умеет организовать начало и конец урока.

3. Отобрать содержание учебного материала

Очень высокий уровень (4 б)

1. Умеет отобрать учебный материал для создания прогнозируемой модели выпускника школы.

2. Умеет связать материал с потребностями и интересами учеников.

3. Умеет выделить ведущие идеи по теме (генерализация идей урока) и определить новые понятия с учётом уровня знаний школьников в системе подготовки прогнозируемой модели выпускника.

4. Соответствие содержания урока его основной цели и уровню знаний учеников по предмету.

5. Использует пути формирования самостоятельного мышления, познавательных интересов детей средствами содержания учебного материала.

Высокий уровень (3 б)

1. Умеет отобрать учебный материал с учётом уровня усвоения знаний школьников.

2. Умеет связать материал с жизнью и интересами детей.

3. Умеет выделить ведущие идеи по теме (генерализация идей урока) и определить новые понятия с учётом уровня знаний.

4. Соответствие содержания урока его основной цели.

5. Использует пути формирования самостоятельного мышления средствами содержания учебного материала.

Средний уровень (2 б)

1. При отборе учебного материала пользуется только методическими рекомендациями или содержанием учебника, интуитивно определяя необходимый объём материала.

2. Не всегда может связать материал с жизнью и интересами школьников.

3. Ведущие идеи по теме чётко не прослеживаются и, соответственно, не полностью воспринимаются детьми.

Поставленная цель урока и отобранное содержание не учитывают уровни знаний школьников.

Низкий уровень (1 б)

1. При отборе учебного материала использует содержание учебника без учёта возможностей учеников.
2. Материал не связан с жизнью и интересами ребят.
3. Не умеет выделить главные идеи темы, не работает с новыми понятиями.
4. Содержание даётся для всех одинаковое без учёта уровней усвоения и особенностей класса.

4. Анализ деятельности учителя

Очень высокий уровень (4 б)

1. Умеет установить цели курса обучения в соответствии с целью школы.
2. Умеет конкретизировать эти цели, определив точные результаты, которые надо получить как доказательство того, что цель достигнута.
3. Умеет определить уровни знаний в начале обучения (установочные тесты); в процессе обучения (учебные тесты); умения и навыки в конце обучения (итоговые тесты) и организовать обучение соответственно уровням усвоения.
4. Точно определяет причины ошибок и пробелов в работе, самостоятельно находит пути их устранения.
5. Творчески применяет, умело адаптируя к своей деятельности, передовые методы, разрабатывая на их основе новые методические приёмы. Способен разрабатывать целостные, законченные технологии обучения.
6. Постоянно повышает свой методический уровень.

Высокий уровень (3 б)

1. Умеет определить результаты собственной деятельности на уроке.
2. Видит свои недостатки, пробелы в работе, но не всегда способен установить причины, их порождающие.
3. Творчески применяет новые методические приёмы. Умело использует приёмы, интересные находки творчески работающих учителей.
4. Умеет осуществлять дифференцированный и индивидуальный подход к обучению на уроке.
5. Систематически повышает свой методический уровень.

Средний уровень (2 б)

1. Анализирует свою деятельность по необходимости.
2. Склонен в большей мере реагировать на замечания извне и устранять таким образом выявленные пробелы, причём решения принимает, как правило, стереотипные.
3. Новые методические приёмы применяет, механически копируя, руководствуясь необходимостью, при подробном комментировании и постоянном внешнем контроле.

4. Улучшения в результате самоанализа имеют нерегулярный характер и распространяются лишь на некоторые участки работы.

5. Дифференцированный и индивидуальный подход осуществляет механически, без учёта особенностей учеников.

Низкий уровень (1 б)

1. Не проявляет склонности и почти не владеет навыками самоанализа, оценивает свою работу либо как абсолютно безупречную, либо как в целом позитивную, считая, что, учитель должен действовать по инструкциям в связи с устоявшейся практикой.

2. Работу анализирует лишь по прямому указанию руководителя, делая это формально, для отчёта.

3. Новые методические приёмы и методы не признает либо считается с ними в силу популярности и использует их по указанию свыше, делая, как правило, по шаблону.

4. При отсутствии внимания со стороны методической службы и администрации может полностью остановиться в профессиональном росте.

5. Анализ деятельности учащихся

Очень высокий уровень (4 б)

1. Школьники свободно владеют научной терминологией; умеют определить термины своими словами, использовать термины. Умеют применять стандарт знаний в нестандартных и проблемных ситуациях.

2. Владеют рациональными приёмами работы и навыками самоконтроля.

3. Умеют самостоятельно приобретать знания, самостоятельны в суждениях.

4. Стремятся получить дополнительные сведения по предмету, выходящие за рамки школьного курса.

Высокий уровень (3 б)

1. Ученики владеют научной терминологией.

2. Умеют применять стандарт знаний в нестандартных ситуациях.

3. Владеют рациональными приёмами работы, навыками самоконтроля.

4. Могут получать знания только с помощью преподавателя.

5. Стремятся получить дополнительные сведения по предмету.

Средний уровень (2 б)

1. Школьники знают научную терминологию, но не всегда умеют её применить.

2. Стандарт знаний могут использовать частично.

3. Рациональные приёмы работы и самоконтроль могут осуществлять под постоянным вниманием преподавателя.

4. Умения самостоятельно приобретать знания не сформированы.

5. Ограничиваются рамками учебника.

Низкий уровень (1 б)

1. Ученики не проявляют интереса к учебному процессу, за исключением занимательного материала.

2. Охотнее выполняют привычные задания, чем осваивают новые.

3. Учебные задания не выполняют в полном объёме; ошибки обнаруживают, выполняют формально, не ошибаются, многократно выполняя однотипные задания.

4. Ограничиваются рамками школьного учебника.

6. Уровень знаний, умений и навыков школьников по предмету
(результаты обучения на уроке)

Очень высокий уровень (4 б)

1. Уровень знаний, умений и навыков в полной мере соответствует прогнозируемому учителем результату в качественных и количественных критериях. Соответствует модели выпускника школы.

Высокий уровень (3 б)

1. Уровень знаний, умений и навыков соответствует прогнозируемому педагогом результатом по предмету в качественных и количественных критериях, так как отсутствует прогнозируемый результат школы.

Средний уровень (2 б)

1. Демонстрируют знания основ изучаемого предмета, показывая средние результаты по итогам контрольных работ, срезов, экзаменов.

Низкий уровень (1 б)

1. Глубокие и устойчивые знания по предмету отсутствуют, по итогам контрольных работ, срезов, экзаменов результаты ниже среднего уровня.

Организация оценивания (внутренняя экспертиза)

Вариант методики оценки с использованием квалификационной карты

Первый этап – самооценка руководителя с использованием методики определения уровня управленческой деятельности. Итоги самооценки вносятся в квалификационную карту. Например:

Квалификационная карта

Оценка критерия	Критерии оценки уровня управленческой деятельности руководителя-администратора							
	целесо- лагание	прогно- зирова- ние	плани- рование	органи- зация	кон- троль	регули- рование	анализ	стиму- лирова- ние
(4) очень высокий								
(3) высо- кий			3	3	3	3		
(2) сред- ний	2	2					2	2
(1) низк.								

Всего – 20 баллов.

Второй этап методики оценки – заполнение квалификационной карты экспертной группой. Каждый член экспертной группы заполняет бланк квалификационной карты, затем подсчитывается общая сумма (складываются баллы всех квалификационных карт) и делится на число экспертов в группе. Например: в состав экспертной группы вошло 6 человек. Общее количество баллов с шести заполненных квалификационных карт равно $124:6=20,6$ балла (средний балл). Формы сбора информации экспертами для заполнения квалификационной карты могут быть: выход в школу, собеседование, анализ документации, анкетирование.

Третий этап оценки – сравнение результатов самооценки руководителя и результатов экспертной группы. Определяется разница в баллах по этапам управленческого цикла. Содержание вопросов к аттестуемому определяется низкой оценкой в одном из этапов управленческого цикла (в нашем примере содержание вопросов определяют этапы управленческого цикла «целеполагание», «прогнозирование», «анализ» и «стимулирование»), а также различием оценок самого руководителя и экспертной группы.

Умение руководителя аргументировать разницу показателей оценивается дополнительными баллами.

Например:

- умеет аргументировать и обосновывать аргументы результатами деятельности – 4 балла;
- не умеет аргументировать, но умеет показать результативность деятельности – 3 балла;
- аргументы на уровне интуиции и общих рассуждений – 2 балла;
- затрудняется в подборе аргументов – 1 балл.

Максимальная сумма баллов – 32, минимальная – 8.

Руководитель, набравший сумму баллов в диапазоне от 32 до 27, может быть рекомендован на высшую категорию и руководить учреждениями повышенного уровня образования, от 26 до 21 балла – на I категорию, от 20 баллов и ниже – на категорию оплаты по ЕТС.

Оформление результатов

Самооценка руководителя	Оценка экспертов	Разница в баллах	Умение аргументировать	Общая сумма баллов	Соответствие заявленной категории

Предложенные методические положения по оценке профессионального уровня позволят определить основные направления развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций.

3.2. Система и механизмы развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций

В системе образования приняты новые и дополнительные законодательные и нормативные документы, регулирующие различные аспекты оценки кадров сферы образования. Так, в Министерстве образования РФ разработан проект модели отраслевой системы обучения, предусматривающий и определение уровня профессиональной подготовки при назначении на должность, при использовании морального и материального стимулирования. Подготовлен проект государственных требований к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки выпускника по специальности «Менеджмент в социальной сфере» с квалификацией «Менеджер образования». В соответствии с этим документом разработаны профессиональные образовательные программы для переподготовки лиц, имеющих высшее педагогическое образование и определённый управленческий опыт, а также программы поэтапного (разделённого временными промежутками) получения управленческого образования. В основу модели положен принцип непрерывности и преемственности в содержании подготовки, переподготовки и повышения квалификации⁸⁹. В связи с этим выделяется несколько уровней профессиональной компетенции руководителей⁹⁰.

Первый уровень. Его осваивают руководители, недавно назначенные на эту должность либо имеющие стаж работы до трёх лет, либо те, кто длительное время не повышал квалификацию. Предполагается, что в течение первых трёх лет работы начинающий руководитель должен получить знания по основам управления: в области экономики образования и в области образовательного права.

Время обучения – не менее 280 часов.

Цель обучения на первом уровне – освоить основы управления образовательным учреждением.

В содержание обучения входит: блок дисциплин профессиональной подготовки. Программа формируется в зависимости от направления деятельности. Её объём – не менее 800 часов.

Способы получения управленческих знаний различны. Они могут быть получены в вузе; это может быть резерв на руководящую должность, студенты пятого курса. При наличии высшего педагогического образования – получены на курсах, которые завершатся подготовкой реферата, сдачей экзамена или собеседованием. Управленческие знания могут быть получены и путём самообразования (экстерната), что также завершается рефератом, сдачей экзамена, собеседованием. Руководитель может учиться по инди-

⁸⁹ Ерофеева Н. Аттестация руководящих кадров системы образования // Завуч. 2000. №8.

⁹⁰ Резник С. Д., Васин С. М., Сазыкина О. А. Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высших учебных заведений в условиях рыночной экономики: моногр. / под общ. ред. д.э.н., проф. С.Д. Резника. Пенза: ПГАСА, 2003. 452 с.

видуальному плану с помощью научного консультанта или наставника (опытного руководителя), с определением форм и сроков контроля. Те, кто имеет высшее непедagogическое образование, учатся программе первого уровня с включением дополнительных занятий психолого-педагогического блока; также с помощью научного консультанта.

Предлагаем примерное содержание учебных планов, которое поможет определить направление подготовки руководителей, выстроить на местах систему подготовки, выбрать наиболее оптимальную форму обучения.

Т а б л и ц а 3 . 6

I уровень. Освоение основ управления общеобразовательной организацией (для тех, кто имеет высшее педагогическое образование)

№ п/п	Наименование курсов дисциплин	Всего в ауд. часах	Лекции	Семинары	Практ. занятия	Виды контроля
1.	Политические и социально-экономические основы современного образования в России	10	4	6		Семинар-Зачёт
2.	Правовые основы управления образованием: • Трудовое право; • Конвенция о правах ребёнка	10	6	4		Семинар-Зачет
3.	АРМ руководителя	10	2		8	Тест
4.	Основы здорового образа жизни и профилактика болезней	6	2	4		
5.	Экономика образования: организация финансово-хозяйственной деятельности	12	5	7		Зачёт-собеседование
6.	Психология общения	24		24		
7.	Организация делопроизводства в образовательных учреждениях	6	2	2	2	
8.	Управление образовательным учреждением: • Управленческий цикл • Организация внутришкольного контроля по предметам	38	15	10	13	Зачёт
9.	Воспитательная система школы	6	3	3		
10.	Курсы по выбору	48	10	10		
11.	Стажировка	72			28	Зачёт
12.	Выпускная работа	58				реферат

Итого: 300 аудит. часов (общая нагрузка – 800 часов)

Знания и умения руководителя общеобразовательной организации на первом уровне представлены в табл. 3.7.

Т а б л и ц а 3 . 7

Знания и умения руководителя общеобразовательной организации
на первом уровне

Руководитель знает:	Руководитель умеет:
Стратегию развития образования в России и в своём регионе	Определить в педагогическом коллективе наличие стратегии образования учреждения
Цели обучения и воспитания в системе образования	Различать долгосрочные цели и цель образовательного учреждения на год; назвать тему внутришкольного контроля и темы методической работы коллектива
Типы образовательных учреждений, требования к результатам их деятельности	Сформулировать прогнозируемый результат на год и формы его достижения
Основы экономики	Дать характеристику финансово-хозяйственной части своего учреждения
Нормативно-правовые основы функционирования и развития системы образования;	Дать характеристику нормативно-правовой базы своего учреждения (структура, содержание, механизм написания и утверждения документов)
Теоретические основы управления, ведущие управленческие школы и концепции;	Определить, на основе какой управленческой школы осуществляется деятельность руководителя вашего учреждения
Анализ и построение образовательных систем	Строить и анализировать образовательную систему своего учреждения
Методы планирования деятельности образовательных учреждений	Планировать деятельность своего учреждения
Системы и методы материального и морального стимулирования работников	Создать систему материального и морального стимулирования работников своего учреждения
Стили эффективного руководства коллективом	Определить свой стиль руководства и дать ему характеристику
Современные методы контроля образовательной, финансово-хозяйственной деятельности и делопроизводства в учреждении	Создать свою систему внутришкольного контроля
Требования к ведению делопроизводства в образовательном учреждении	Вести делопроизводства в соответствии с требованиями

Формы контроля освоения программы:

- собеседование;
- реферат по одному из вопросов управления общеобразовательной организацией;
- семинар и другие формы, позволяющие определить уровень знаний в области управления образованием.

Второй уровень. Ее осваивают руководители, получившие знания дисциплин первого уровня и желающие получить первую аттестационную категорию.

Если руководитель работает более трёх лет, не имеет знаний первого уровня, то в его подготовку должен входить объём информации как первого, так и второго уровней.

Цель обучения на втором уровне – освоение дисциплин общей и специальной подготовки по квалификации «Менеджер образования».

Содержание обучения – блок дисциплин общей и специальной предметной подготовки, перечень предметов согласуется с заказчиком. Объём программы – не менее 800 часов (280-320 аудиторных часов).

Способы освоения программы второго уровня:

а) параллельно с получением высшего педагогического образования (это может быть резерв на руководящую должность, студенты пятого курса);

б) при наличии высшего педагогического образования:

– курсовая подготовка (завершается написанием реферата либо сдачей экзамена, собеседованием);

– самообразование (экстернат) (завершается написанием реферата либо сдачей экзамена; собеседованием);

– индивидуальная форма обучения, составление плана обучения, определение научного консультанта либо наставника из опытных руководителей, определение форм контроля и сроков контроля;

в) при наличии высшего *непедагогического* образования индивидуальная форма обучения по программе первого уровня с включением дополнительных занятий психолого-педагогического блока, составление плана обучения, определение научного консультанта, определение форм контроля и сроков контроля.

Примерный учебный план по освоению дисциплин общей и специальной подготовки на втором уровне представлен в табл. 3.8.

Т а б л и ц а 3 . 8

II уровень. Для лиц, имеющих высшее педагогическое образование и отраслевой сертификат об освоении I уровня

№ п/п	Наименование курсов дисциплин	Всего в ауд. часах	Лекции	Семинары	Практ. Занят.	Виды контроля
1	2	3	4	5	6	7
1.	Культура управленческой деятельности: • этикет руководителя • риторика	10	4	4	2	Семинар-зачёт
2.	Основы социологии	10	4	4	2	собеседование

Окончание табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7
3.	Экология человека	6	3	3	1	
4.	Основы квалиметрии	6	3	3		
5.	АРМ (информационное рабочее место) руководителя	6			6	тест
6.	Экономика: • бух.учёт; • финансы и кредит	12	6	3	3	Семинар-зачёт
7.	Политика и экономика, политика и право	10	4	4	2	собеседование
8.	Современные концепции воспитания	10	4	4	2	собеседование
9.	Педагогические теории, системы, технологии: • учебные планы, программы; • учебно-методические комплекты; • основные технологии обучения; • государственный образовательный стандарт	12	4	4	2	зачёт
10.	Административное и гражданское право	12	4	4	4	зачёт
11.	Управление образовательными системами: • программа развития школы; • подходы к управлению современной школой; • работа с кадрами; • стимулирование деятельности	26	8	8	10	зачёт
12.	Курсы по выбору	48	10	10	28	
13.	практика	3 нед.				зачёт
14.	Выпускная работа	58				реферат

Итого: 306 аудит. часов (общая нагрузка – 800 часов).

Знания и умения руководителя общеобразовательной организации на втором уровне представлены в табл. 3.9.

Таблица 3.9

**Знания и умения руководителя общеобразовательной организации
на втором уровне**

Руководитель знает:	Руководитель умеет:
методики анализа деятельности образовательных учреждений;	определить методику анализа деятельности своего образовательного учреждения и уметь ею пользоваться (выявлять наиболее значимые пробелы и находить эффективные пути их разрешения);
структуру нормативно-организационной документации (договоры, устав, правила, положения, должностные инструкции);	разрабатывать нормативно-организационную документацию для своего учреждения;
технологии написания программы развития образовательного учреждения;	написать программу развития своего образовательного учреждения;
планировать и организовывать контроль деятельности учреждения;	определить цель образовательного учреждения на год, в соответствии с поставленной целью составить план и организовать систему внутришкольного контроля;
механизм построения организационной структуры управления образовательным учреждением;	построить структуру управления своего образовательного учреждения и определить функциональные обязанности руководителей структурных подразделений;
способы мотивации исполнителей на достижение высоких результатов в трудовой деятельности и повышении квалификации;	написать положение о стимулировании работников на основе определения их мотивации в достижении высоких результатов;
методики управления конфликтами	дать характеристику конфликтов в коллективе, рассказать о методике их предупреждения и разрешения;
что такое новации, механизм их возникновения и управления ими;	определить новации в своём образовательном учреждении, эффективность их внедрения
алгоритм принятия управленческих решений, формы и методы проведения деловых совещаний, бесед, групповой работы	применять различные формы и методы проведения деловых совещаний, групповой работы, обосновать применение этих форм и методов

Формы контроля освоения программы:

- собеседование;
- экзамен;
- реферат по одному из вопросов управления общеобразовательной организацией;
- семинар и другие формы, позволяющие определить уровень знаний и умений в области управления образованием.

Третий уровень. Его осваивают руководители, желающие получить *высшую* аттестационную категорию. В программу этого уровня входят различные формы повышения квалификации по предметам, предусмотрен-

ным профессиональной образовательной программой переподготовки в области управления образованием, но не вошедшим в программу I и II уровней (различные спецкурсы, авторские программы).

Примерный учебный план по переподготовке на третьем уровне представлен в табл. 3.10.

Таблица 3.10

III уровень. Примерный учебный план для лиц, имеющих высшее педагогическое образование и отраслевые сертификаты об освоении I и II уровней

№ п/п	Наименование курсов дисциплин	Всего в ауд. часах	Лекции	Семинары	Практ. занятия	Виды контроля
1.	Современные концепции развития общества	55	27	9	19	зачёт
2.	Валеологическое образование руководителей	50	25	10	15	собеседование
3.	Менеджмент в образовании	20	10	5	5	зачёт
4.	Маркетинг в образовании	20	10	5	5	
5.	Социология	5	3	2	-	
6.	Образовательное право	12	5	2	5	Контр. работа
7.	Возрастная психология	5	2	2	1	
8.	Педагогическая психология	25	10	5		Контр. работа
9.	Специальная психология и коррекционная педагогика	9	5	4	10	
10.	Методика педагогического исследования	25	10	5	10	Контр. работа
11.	Проектирование педагогических систем	31	15	6	10	Контр. работа
12.	Деловое общение	20	10	5	5	
13.	Управление конфликтами	22	10	6	6	
14.	Курсы по выбору	100				
15.	практика	60				
16.	Выпускная работа, итоговая аттестация	25				

Знания и умения руководителя общеобразовательной организации на третьем уровне представлены в табл. 3.10.

Т а б л и ц а 3 . 1 0

**Знания и умения руководителя общеобразовательной организации
на третьем уровне**

Руководитель знает:	Руководитель умеет:
способы сохранения контингента обучающихся;	определить мотивацию обучения школьников и в соответствии с полученными данными внести корректировки в воспитательный процесс;
механизм освоения обучающимися образовательными стандартами;	определить уровень освоения образовательными стандартами, показать способы определения уровня освоения образовательных стандартов;
процессы внедрения и определения результатов инновационной образовательной деятельности;	показать результаты инновационной деятельности своего образовательного учреждения и обосновать их эффективность;
нормативно-правовую базу для функционирования и развития образовательного учреждения;	создать нормативно-правовую базу для своего образовательного учреждения, обосновать её содержание, уметь аргументировать свои действия на основе созданной нормативно-правовой базы
характеристики образовательных и управленческих систем;	проектировать образовательную и управленческую систему своего образовательного учреждения, охарактеризовать имеющуюся педагогическую систему и обосновать программу развития;
состояние учебно-математической (материально-технической_ базы учреждения (наличие, использование, развитие);	дать характеристику учебно-материальной базы своего образовательного учреждения (наличие, использование, развитие)
количественные и качественные характеристики движения кадрового состава; владеет содержанием в области управления персоналом;	отобрать и применять методику оценки кадрового состава для своего образовательного учреждения, показать качественный рост в деятельности педагогов;
характеристики социально-психологического климата в коллективе;	определить уровень или дать характеристику показателей социально-психологического климата в руководимом коллективе;
качество и уровень санитарно-гигиенических условий;	определить качество и уровень санитарно-гигиенических условий в руководимом учреждении;
состояние делопроизводства	дать характеристику состояния делопроизводства в своём образовательном учреждении.

Формы контроля освоения программы:

собеседование;

– экзамен;

– защита нормативно-правовой базы учреждения;

– реферат по одному из вопросов управления общеобразовательной организацией;

– семинар и другие формы, позволяющие определить уровень результативной деятельности в области управления образованием.

Четвёртый уровень представляет собой углубление профессиональной компетенции в области управления образованием (соискательство, аспирантура со специализацией в области управления образованием).

Управление профессиональным и служебным ростом руководителей в общеобразовательной организации должно быть системным. Фрагментарная работа по формированию резерва, повышению квалификации и другим направлениям развития управленческого потенциала в настоящее время не удовлетворяет потребностей школ в сохранении и повышения потенциала руководителей, в усилении их мотивации, направленной на управленческую деятельность.

Необходимо подчеркнуть, что в систему развития управленческого потенциала входит значительное число подсистем и элементов. При этом воздействие на профессиональный рост руководителей оказывают адаптация новых работников, управление карьерой, обучение управленческого персонала. Успешная адаптация оказывает влияние на развитие управленческого потенциала руководителя. Профессионально и психологически адаптироваться руководителю приходится в связи с изменениями в требованиях к должности. Обучение руководителей должно носить постоянный характер, что отражено в понятии «непрерывное обучение». Управление карьерой осуществляется на протяжении всего времени пребывания конкретного руководителя в общеобразовательной организации.

Из анализа взаимосвязей вышеназванных трех элементов развития управленческого потенциала видно, что среди них центральное место занимает управление карьерой. Несмотря на то, что существуют различные трактовки понятия карьеры как индивидуально осознанных позиций и поведения, связанных с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека, или как продвижение человека по ступеням производственной, социальной, административной или иной иерархии, общим в них является учет того обстоятельства, что стадии карьеры охватывают значительную часть жизни человека, начиная с дорабочего периода (до 25 лет) и заканчивая стадией отставки⁹¹. В силу этого и адаптация, и обучение являются средствами обеспечения карьерного продвижения.

Управление карьерой руководителей общеобразовательных организаций нельзя сводить к ее планированию, необходим механизм реализации планов профессионально-квалификационного продвижения. Управление карьерой представляет собой систему, представленную на рис. 3.5⁹².

⁹¹ Карьерный менеджмент: учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, А.А. Сочилова. Пенза: ПГУАС, 2007. 388 с.

⁹² Резник С.Д., Кондратьев Э.В. Система подготовки и повышения квалификации управленческого персонала предприятий. Пенза, ПГУАС, 2004. 231 с.



Рис. 3.5. Система управления карьерой

Исходным пунктом в работе по управлению карьерой является определение текущей и перспективной потребности в руководителях (1). Устранение потребности в кадрах может осуществляться за счет внешних и внутренних источников. Очевидно, что удовлетворение потребности в кадрах за счет внешних источников (2) является пассивным элементом системы управления карьерой, т. к. замещение вакантных мест руководителями со стороны не требует целенаправленной работы по обеспечению профессионально-квалификационного продвижения внутри организации.

Однако внешнее замещение вакантных ставок оказывает влияние на уровень потребности в кадрах, удовлетворяемой за счет внутренних источ-

ников. Внешний и внутренний набор персонала имеет свои достоинства и недостатки, в условиях кризиса организации отдают предпочтение внутреннему набору. Решение об источниках удовлетворения потребности в персонале должно базироваться на объективных оценках уровня развития руководителей организации. На стадии кризиса организация может быть объективно заинтересована в привлечении сотрудников со стороны, приносящих с собой новые идеи и подходы.

Удовлетворение потребности в кадрах за счет внутренних резервов (3) предполагает разработку плана профессионального роста специалистов (4), плана кадрового резерва руководителей (5) и системы мотивации профессионально-квалификационного продвижения (6).

Планы профессионального роста специалистов и кадрового резерва руководителей реализуются через разработку схем замещения (8), для построения которых необходима информационная база – модели карьеры или карьерограммы (7), а также предварительный отбор кандидатов в резерв (9)⁹³.

К основным моделям карьеры относятся «трамплин», «лестница», «змея». Егоршин А.П. одной из моделей считает и модель «перепутье»⁹⁴. Карьера «трамплин» означает, что работник совершает длительный подъем по служебной лестнице и до определенной точки идет по вертикали вверх, т. е. на вышестоящие уровни управления. Заняв высшую для него должность, он достаточно долго работает в ней, а затем следует «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию.

Близкой к модели «трамплин» является модель «лестница». Она предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. После занятия верхней должности начинается спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений.

Модель карьеры «змея» предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую и назначение его на вышестоящую должность только после перемещении в рамках одного уровня управления.

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождения руководителем аттестации, по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Следует подчеркнуть, что если модели карьеры «змея», «лестница», «трамплин» могут быть

⁹³ Ильясов Д. Требования к повышению квалификации руководителей // Высшее образование в России. 2005. №4 С. 154-155.

⁹⁴ Жилина А.И. Подготовка и карьера руководителей системы образования // Педагогика. 2001. №5. С. 58-65.

представлены в виде карьерограмм, то модель «перепутье» может быть изображена только в виде схемы трудового пути.

Предварительный отбор кандидатов в резерв осуществляется на основе оценки результатов труда, потенциала к продвижению, а также мотивации к профессиональному и служебному росту (10). Оценка дается в соответствии с разработанными требованиями (11). При этом важное значение имеет степень развитости у сотрудника качеств, которые определяются на основе составления профиля успешного вышестоящего руководителя. Для зачисления работника в резерв необходимо, чтобы степень развитости данных важнейших качеств не был ниже 75 %.

На основе схем замещения разрабатываются индивидуальные планы управления карьерой (12) и планы переобучения и повышения квалификации с учетом личных жизненных планов в отношении служебного продвижения (14). В отечественной научной литературе появились образцы планов карьеры, включающие в себя перечень мероприятий и сроков их осуществления, место, тематику и длительность обучения, виды стимулирования, дополнительные данные⁹⁵.

Эффективность мероприятий по управлению профессиональным ростом руководителей общеобразовательных организаций зависит не только от возможностей, стремлений и потенциала директоров. Определяющее значение имеют условия и факторы, объективные по отношению к руководителям общеобразовательных организаций. Среди этих факторов можно отметить следующие: результаты обучения, исполнение должностных обязанностей, коммуникационные навыки с подчиненными и вышестоящими инстанциями, опыт руководящей работы.

Таким образом, повысить профессиональную компетентность руководителей разных уровней позволят предложенные механизмы развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций: формирование кадрового резерва, адаптация руководителей, повышение квалификации и мотивации, управление профессиональной карьерой, непрерывное обучение управленческого персонала.

Формирование кадрового резерва состоит из нескольких этапов: отбор кандидатов, стажировка, работа дублером. При формировании кадрового резерва следует руководствоваться рекомендациями по ограничению возраста кандидатов. Кандидатами на выдвижение могут быть молодые специалисты до 35 лет, имеющие высшее образование и проработавшие в организации не менее одного года.

Резерв работников на руководящую работу представляет собой сформированную группу специалистов, соответствующих по личным и профессиональным качествам требованиям, предъявляемым к руководителям и

⁹⁵ Садырин В.В. Актуализация профессионализма руководителей учреждений начального профессионального образования [Электронный ресурс]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Челябинск, 2004. 188 с.

специалистам определенного уровня, прошедших, отбор, специальную управленческую и профессиональную подготовку в своей работе и рекомендуемых для выдвижения на высшие должности. Эти работники должны обладать определенными деловыми качествами, необходимыми для той или иной руководящей должности, предусмотренной структурой кадрового резерва.

Адаптация руководителей предполагает улучшение качественного состава руководителей всех уровней управления общеобразовательной организации, достижение оптимальной расстановки и ротации руководителей, сокращение периода адаптации в должности, качественное выполнение руководителями задач, стоящих перед общеобразовательной организацией.

Повышение квалификации и мотивации руководителей общеобразовательных организаций предполагает разработку и осуществление комплекса мероприятий по осуществлению их обучения в сфере менеджмента: освоение важных для управленческого персонала общеобразовательных организаций теоретических знаний и практических навыков в области управления, организации учебной, научной и индивидуальной работы в коллективе, обеспечения качественного выполнения задач и принятия эффективных управленческих решений, организации личного труда и использования рабочего времени руководителей и др.

Управление профессиональной карьерой включает в себя следующие стадии: выбор профессионального пути; планирование карьерных этапов в сфере профессионального образования; рост профессиональных навыков, необходимых для руководящих должностей; отбор на руководящие должности в вузе; продвижение по служебной лестнице в общеобразовательной организации. Развитие является основой для продвижения. Продвижение, в свою очередь, стимулирует дальнейшее профессиональное развитие субъекта карьеры.

Непрерывное обучение управленческого персонала предполагает комплекс мероприятий по осуществлению обучения в области менеджмента, т.е. организация образовательного процесса, направленного на освоение новых для обучаемых теоретических знаний и практических навыков в области управления общеобразовательной организации, методов организации учебной, научной и индивидуальной работы в коллективе, обеспечения качественного выполнения задач и принятия эффективных управленческих решений, а также систематическое их обновление. Планирование обучения руководящего персонала предусматривает обучение: должностное, функциональное и специализированное.

3.3. Экономическая и социальная оценка развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций

Оценку эффективности управления руководителями можно производить, опираясь на экономические показатели. Но в современном менеджменте термин «эффективность» применяется для определения того, насколько и каким образом организации достигают своих целей, учитывая не только экономичность, но и такие характеристики, как качество, адаптивность, инновационность, развитие, качество трудовой жизни и, таким образом, предельно полно отражает успешность работы организации, результативность ее управленческой деятельности. Причем результат управления можно рассматривать как прямой, так и опосредованный. В современных условиях наряду с оценочными показателями экономической эффективности существует потребность оценивать социальную эффективность, которая отражает социальные последствия управленческой деятельности общеобразовательной организации, акцентирует внимание на показателях формирования, использования и развития руководителей. В связи с этим при оценке эффективности управления в последнее время уделяется большое внимание потенциалу.

Результаты проведенного исследования показали, что в общем виде потенциал может быть представлен формулой:

$$\Pi = f(K_i \dots K_n \dots K_r), \quad (3.1)$$

где Π – потенциал; K_i , K_n , K_r – компоненты потенциала.

На первом этапе анализа определяются компоненты, наиболее существенные для учреждения. В зависимости от степени значимости устанавливается их градация. На втором этапе выделенные компоненты увязываются с конечными целями образовательного учреждения, делаются выводы и предлагаются соответствующие рекомендации.

В данном исследовании были выбраны 15 наиболее характерных компонентов, которые оказывают максимальное воздействие на конечные цели организации. Компоненты располагаются в порядке убывания их значимости (табл. 3.11).

Затем на основе построения индексной модели определяется динамика управленческого потенциала и отдельных его составляющих.

После того как компоненты определены, каждый из них необходимо увязать с показателями, в наибольшей степени их характеризующими. Система показателей, принятая для анализа, представлена в табл. 3.12.

Таблица 3.11

Цели общеобразовательной организации

Максимизация прибыли	Сохранение потенциала
Компоненты	
Эффективность труда	1. Образование
Опыт	2. Профессионализм
Организаторские способности	3. Предпринимательские способности
Профессионализм	4. Опыт
Здоровье	5. Здоровье
Образование	6. Стаж работы
Творческий потенциал	7. Творческий потенциал
Удовлетворенность работой	8. Удовлетворенность работой
Симпатии	9. Ответственность
Стремление к труду	10. Рентабельность труда
Возраст	11. Возраст
Конфликтность	12. Нравственность
Стаж работы	13. Стремление к труду
Нравственность	14. Симпатии
Ответственность	15. Конфликтность

Таблица 3.12

Система показателей

№ п/п	Компонент	Показатель
1	Эффективность труда	Прирост показателей эффективности деятельности общеобразовательной организации
2	Опыт	Уровень заработной платы
3	Организаторские способности	Количество успешно выполненных задач
4	Профессионализм	Средний квалификационный уровень
5	Здоровье	Потери рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев
6	Образование	Данные об уровне образования руководителей
7	Творческий потенциал	Количество инициативных предложений
8	Удовлетворенность работой	Наличие (отсутствие) стремления покинуть данное место работы
9	Симпатии	Стремление коллег видеть конкретного работника на руководящей работе
10	Стремление к труду	Количество перевыполненных заданий
11	Возраст	Средняя нагрузка работника возрастной группы
12	Конфликтность	Количество конфликтных ситуаций
13	Стаж работы	Коэффициент текучести по стажу
14	Нравственность	Процент потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины
15	Ответственность	Величина прироста эффективного использования времени

Характеристика динамики сопоставляющих компонентов потенциала по учреждению заносится в табл. 3.13, где по каждому из компонентов тенденция изменения обозначена знаком «+» или «-». Графа «Динамика изменения» характеризует общую тенденцию.

По данным таблицы можно выявить, какие компоненты наиболее влияют на конечные показатели работы общеобразовательной организации.

Т а б л и ц а 3 . 1 3

Сводная таблица тенденций изменений компонентов

№ п/п	Компонент	Изменение по годам	Динамика изменений
1	Эффективность труда	- + -	Ухудшение
2	Опыт	- - -	Ухудшение
3	Организаторские способности	- + +	Улучшение
4	Профессионализм	+ + +	Улучшение
5	Здоровье	+ + +	Улучшение
6	Образование	+ + +	Улучшение
7	Творческий потенциал	- - +	Ухудшение
8	Удовлетворенность работой	+ + +	Улучшение
9	Симпатии	- - -	Ухудшение
10	Стремление к труду	- + +	Улучшение
11	Возраст	- - -	Ухудшение
12	Конфликтность	- + -	Ухудшение
13	Стаж работы	+ + +	Улучшение
14	Нравственность	+ + +	Улучшение
15	Ответственность	+ + +	Улучшение

Полученные результаты позволяют выявить общие причины ухудшения управленческого потенциала. Например, непрерывное ухудшение состояния компонента «опыт» свидетельствует о незаинтересованности руководства общеобразовательной организации в сохранении наиболее ценных работников и, соответственно, его трудового потенциала. Значительное ухудшение компонента «симпатии» характеризует неблагоприятную обстановку в коллективе, отношение к руководству и друг к другу. Все это негативно отразилось на эффективности труда, а значит, не будет способствовать ни достижению поставленных целей и задач, ни развитию управленческого потенциала.

При этом следует отметить тенденции к улучшению компонентов «образование», «стремление к труду», что, безусловно, положительно повлияет на эффективность работы общеобразовательной работы и развитие его управ-

ленческого потенциала. На основании исследования динамики показателей потенциала в зависимости от целей организации можно отслеживать изменение приоритетных компонентов и своевременно принимать меры для разрешения нежелательных для учреждения ситуаций.

Таким образом, оценка эффективности развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций – обязательное условие успешного функционирования любой организации, так как позволяет активно воздействовать на ее текущее состояние, устанавливать направления изменений, выявлять приоритеты стратегического развития. В условиях рыночной экономики изменяется методология измерения эффективности, которая базируется не только на системе расчета соотношения затрат на персонал и полученных результатов (определяя рентабельность использования человеческих ресурсов), а отражает, прежде всего, степень достижения поставленных целей и задач. Для оценки эффективности управленческого потенциала могут применяться различные методы, но успех их практической реализации будет зависеть от профессиональной подготовленности управленческих кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций позволяет сделать следующие выводы.

1. Исследование позволило сформулировать новое определение управленческого потенциала общеобразовательной организации, которое, в отличие от существующих подходов, учитывает компоненты развития управленческого потенциала и может рассматриваться как совокупность потенциалов: профессиональных знаний (профессиональный потенциал), умений управлять педагогическим коллективом (административный потенциал), умений управлять функциональными процессами: воспитательной, учебной, методической и научной работой (производственный потенциал) в сочетании с индивидуальными качествами руководителей (личный потенциал) с учетом технических и финансовых ресурсов управления организацией.

2. Установлено, что качество управленческого потенциала напрямую зависит от компетентности руководителя. Компетентность – личные возможности руководителя, его квалификация (знания и опыт), позволяющие ему принимать участие в разработке определенного круга решений или решать самому вопросы благодаря наличию у него определенных знаний и навыков. В понятие профессиональной компетентности руководителя общеобразовательной организации вкладывают личные возможности директора школы, позволяющие ему самостоятельно и достаточно эффективно решать педагогические и управленческие задачи, формируемые им самим. Необходимым для решения тех или иных управленческих задач предполагается знание педагогической теории, умение и готовность применять ее положения на практике.

3. Определены факторы, препятствующие (низкая цена и нехватка рабочей силы на образовательном рынке труда, стремление руководства не иметь конкурентов на занимаемый пост, непродуманная политика назначений на управленческие должности, отсутствие необходимого финансирования общеобразовательных организаций) и содействующие (динамизм относительной самостоятельности в деятельности общеобразовательных организаций, возможность на основе развития персонала усиливать мотивацию к эффективному труду и профессионально-квалификационному продвижению) развитию управленческого потенциала общеобразовательной организации.

4. Основными качествами руководителя общеобразовательной организации, необходимыми для развития управленческого потенциала, являются профессиональная компетентность, нравственные качества, организаторские способности, деловые качества, умение управлять самим собой.

5. Уточнены особенности управления развитием управленческого потенциала, заключающиеся в понимании профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных организаций в отличие от руководителей других сфер деятельности. Выявленные особенности позволяют объединить элементы развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций в систему. В систему развития управленческого потенциала входят информационные элементы; элементы, связанные с конкретным рабочим местом; элементы, мотивирующие развитие управленческого потенциала; элементы развития управленческого потенциала, связанные с его обучением. Выявленные особенности и специфика управления образовательным учреждением позволяют разработать рекомендации по развитию управленческого потенциала, а именно: модель качеств руководителя общеобразовательной организации.

6. На основании теоретических и методических положений выполнен анализ состояния и развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций. Оценка эффективности организации личного труда руководителей позволила выявить недостатки в деятельности руководителей общеобразовательных организаций. Исследование деятельности руководителей общеобразовательных организаций по обучению, повышению квалификации и профессиональному росту показало, что повышение квалификации является одним из главных направлений развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций. Эффективность мероприятий по управлению профессиональным ростом руководителей общеобразовательных организаций зависит не только от возможностей, стремлений и потенциала директоров. Определяющее значение имеют условия и факторы, объективные по отношению к руководителям общеобразовательных организаций. Среди этих факторов можно отметить следующие: результаты обучения, исполнение должностных обязанностей, коммуникационные навыки с подчиненными и вышестоящими инстанциями, опыт руководящей работы.

7. Обоснованы методические подходы к исследованию управленческого потенциала общеобразовательных организаций. Исследование деятельности общеобразовательных организаций Пензенской области и республики Башкортостан, в ходе которого было опрошено более 400 человек, показало, что наиболее важной компетенцией, которой должен обладать руководитель, является профессиональная компетентность. Вторым значимым качеством респонденты отметили нравственные качества (2 ранг). Организаторские и деловые качества заняли соответственно 3 и 4 ранги. Последним важным качеством респонденты отметили умение управлять собой. Таким образом, управленческий потенциал руководителя – это условная совокупность знаний, умений, навыков, привычек, одаренности,

способностей, личностных качеств, обуславливающих успех его деятельности при фиксированных внешних условиях.

8. Разработаны методические положения по оценке профессионального уровня руководителей общеобразовательных организаций на основе требований к квалификации руководящих работников учреждений образования при присвоении им квалификационной категории. Предложена методика определения уровня управленческой деятельности руководителей школ, основывающаяся на профессиональной оценке их умений и навыков. Предложенные методические положения по оценке профессионального уровня позволяют определить основные направления развития управленческого потенциала руководителей общеобразовательных организаций.

9. Предложена и апробирована модель качеств руководителя общеобразовательной организации, представляющая собой перечень требований к социально-демографическим характеристикам, знаниям и качествам управленцев с учетом их уровня и сферы деятельности. Развитие управленческого потенциала основывается на информационном, организационном, организационно-управленческом, квалификационном потенциалах личности.

10. Обоснована система управления профессиональным ростом руководителей общеобразовательных организаций, предполагающая последовательное повышение уровней профессиональной компетенции. Определяющее значение эффективности мероприятий по управлению профессиональным ростом руководителей общеобразовательных организаций имеют условия и факторы, объективные по отношению к руководителям общеобразовательных организаций: результаты обучения, исполнение должностных обязанностей, коммуникационные навыки с подчиненными и вышестоящими инстанциями, опыт руководящей работы.

11. Разработаны и обоснованы механизмы развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций, направленные на поэтапное получение управленческого образования: формирование резерва, адаптация руководителей, повышение квалификации и мотивации, управление карьерой, непрерывное обучение управленческого персонала. В основе функционирования этих механизмов лежит принцип непрерывности и преемственности в содержании подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций.

12. Предложены методические подходы к экономической и социальной оценке развития управленческого потенциала общеобразовательных организаций на основе выявления компонентов, наиболее существенных для образовательной организации. В зависимости от степени значимости устанавливается их градация и увязка с конечными целями образовательной организации, делаются выводы и предлагаются соответствующие рекомендации. Полученные результаты позволяют определить динамику управленческого потенциала и отдельных его составляющих.

13. Практическая значимость разработанных научных положений подтверждена результатами их внедрения в образовательных учреждениях г. Пензы и Пензенской области, гг. Стерлитамака и Мелеуза Республики Башкортостан; в учебный процесс образовательных организаций.

Деятельность руководителей общеобразовательных организаций на современном этапе развития образования претерпевает большие изменения, что ставит новые задачи перед системой развития управленческого потенциала. Формирование знаний, умений руководителей необходимо доводить до устойчивых управленческих навыков, при этом нельзя забывать о способностях и профессиональных качествах человека, которые в совокупности способствуют развитию управленческого потенциала и эффективности руководящей деятельности в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексеев, А.А. Психогеометрия для менеджеров [Текст] / А.А. Алексеев, Л.А. Громова. – Л., 1992.
2. Алферова, Л. Директор школы, его руководитель и подчиненные: трудовые отношения, определенные законодательством [Текст] / Л. Алферова // Директор школы. – 2010. – №10. – С. 77-83.
3. Анализ и оценка состояния и развития высшего и среднего профессионального образования [Текст]: моногр. / под ред. проф. А.Я. Савельева. – М.: НИИ высш. образ., 2004. – 156 с.
4. Атласова, О.М. Развитие профессиональной компетентности руководителей школ в процессе повышения квалификации [Текст]: автореф. дис.... канд. пед. наук / О.М. Атласова. – СПб, 1995. – 18 с.
5. Бандурка, А.М. Психология управления [Текст] / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков, 1998.
6. Бодалев А.А. Психология общения: избранные психологические труды [Текст] / А. А. Бодалев; Рос. акад. образования. Моск. психолого-социал. ин-т. – 2-е изд. – М.: МПСИ; Воронеж: НПО «Модэк», 2002. – 255 с.
7. Багаутдинова, Н.Г. Управление качеством в сфере образования [Текст] / Н.Г. Багаутдинова, Н.Н. Маливанов, Д.С. Новиков. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 256 с.
8. Баранова, С.В. Аттестация руководящих и педагогических работников [Текст] / С.В. Баранова // Справочник руководителя образовательного учреждения. – 2005. – №10.
9. Вавилова, Л.Н. Современные способы активизации обучения [Текст]: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Л.Н. Вавилова, Т.С. Панина; под ред. Паниной Т.С.) Изд. 1-е/ 2-е/ 3-е, стереотип. – М.: ИЦ Академия, 2008. – 176 с.
10. Вдовина, Т.В. Информационно-аналитическая деятельность руководителя гимназии по повышению качества образовательного процесса [Электронный ресурс]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Т.В. Вдовина. – М., 2003. – 182 с.
11. Великов, А.В. Искусство выживать [Текст] / А.В. Великов // Директор школы. – 2011. – №8.
12. Велков, И.Г. Личность руководителя и стиль управления [Текст] / И.Г. Велков. – М.: Наука, 2002.
13. Вересов, Н.Н. Типичные управленческие ошибки и способы их устранения [Текст] / Н.Н. Вересов // Директор школы. – 2010. – №8.
14. Вересов, Н.Н. «Секретное оружие» руководителя [Текст] / Н.Н. Вересов // Директор школы. – 2011. – №1.
15. Вересов Н.Н. Принципы мудрого отношения к профессии [Текст] / Н.Н. Вересов // Директор школы. – 2010. – №10.

16. Вифлеемский, А.Б. Кто поможет директору школы успешно вести экономическую деятельность? [Текст] / А.Б. Вифлеемский, И. Симонов // Сельская школа. – 2006. – №1. – С. 11-16.
17. Вифлеемский, А.Б. Оптимизация структуры управления образовательным учреждением [Текст] / А.Б. Вифлеемский, О.В. Чиркина // Справочник руководителя. – 2007. – №5. – С. 6-12.
18. Востриков, А.С. Проблемы децентрализации функций при управлении вузом [Текст] / А.С. Востриков, Н. В. Пустовой // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 4(27). – С. 21-25.
19. Всемирная организация здравоохранения. Основные документы (Психологические и социальные факторы на работе и охрана здоровья) [Текст] / под ред. Р. Калимо, М.А. Эль-Батави, К.Л. Купера. – Женева: ВОЗ, 1989. С.19.
20. Выскуб, В.Г. Российская общественно-государственная система аттестации научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации [Текст] / В.Г. Выскуб. – М.: Логос, 2005. – 256 с.
21. Высшее и среднее профессиональное образование Российской Федерации: статистический справочник [Текст] / под ред. А.Я. Савельева. – М.: НИИ высш. образ., 2000. – 365 с.
22. Гагин, Ю.А. непрерывное совершенствование педагога: образовательная программа и ее методическое обеспечение [Текст] / Ю.А. Гагин, Р.С. Бондаревская. – СПб.: СПбАППО, 2004. – 207 с.
23. Гребенкина, Л.К. Технология управленческой деятельности заместителя директора школы [Текст] / Л.К. Гребенкина, Н.С. Анциперова. – М.: Центр «Пед.поиск», 2000. – 160 с.
24. Головина, И.В. Директору школы о делопроизводстве [Текст] / И.В. Головина. – М.: Сентябрь, 2003. – 176 с.
25. Горчакова-Сибирская, М.П. Педагогическое проектирование [Текст]: учебное пособие для вузов / М.П. Горчакова-Сибирская, И.А. Колесникова; под ред. Слостенина В.А., Колесниковой И.А. – М.: ИЦ Академия, 2008. – 288 с.
26. Горшина, В. Основы экономической грамотности руководителя. Программа самообразования [Текст] / В. Горшина // Народное образование. – 1999. – №4. – С. 193-196.
27. Громова, Л.А. Качество образования в контексте программы ЮНЕСКО «Образование для всех»: российское видение [Текст]: рекомендации по результатам научных исследований / Л.А. Громова, С.Ю. Трапцын, В.В. Тимченко; под ред. акад. Г.А. Боровского. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2006. – 72 с.
28. Данданова, С.В. Подготовка руководителей общеобразовательных школ в Англии [Электронный ресурс]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / С.В. Данданова. – Ярославль, 2005. – 262 с.

29. Дружинин, В.Н. Психология [Текст] / В.Н. Дружинин. – Изд-во «Питер», 2009.
30. Друкер Питер. Эффективный руководитель [Текст] / Питер Друкер. – Изд-во «Вильямс», 2012.
31. Друкер Питер. Менеджмент [Текст] / Питер Друкер. – Изд-во «Вильямс», 2010.
32. Емельянова, Е.Р. Профессиональная компетентность руководителя образовательного учреждения [Текст] / Е.Р. Емельянова // Менеджмент: управление в социальных и экономических системах: сборник материалов III Международной научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА, 2011.
33. Емельянова, Е.Р. Методические основы исследования управленческого потенциала образовательных учреждений [Текст] / Е.Р. Емельянова // Контекстный подход в психологии, педагогики и менеджменте: Межвуз. сб. научн. тр. / Научн. ред. А.А. Вербицкий, отв. ред. В.Г. Калашников. – М.: МГГУ им. М.А. Шолохова, 2011.
34. Емельянова, Е.Р. Сущность и факторы развития управленческого потенциала образовательного учреждения [Текст] / Е.Р. Емельянова // Управление персоналом в России: современные исследования, проблемы и решения: сборник научных трудов материалов Всероссийской научно-практической конференции.– Ульяновск: УлГТУ, 2011.
35. Емельянова Е.Р. Теоретические аспекты развития управленческого потенциала образовательных учреждений [Текст] / Е.Р. Емельянова // Научные труды Стерлитамакской государственной педагогической академии им. Зайнаб Бишевой / гл. ред. И.Р. Кызыргулов. – Т. 1: в 3-х сериях.
36. Еремкин, А.И. Внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого потенциала [Текст]: учеб. пособие / А.И. Еремкин, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2006. – 208 с.
37. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2010. – 720 с.
38. Елютина, А.А. Подготовка руководителей школ к проведению педагогического мониторинга в системе повышения квалификации и профессиональной переподготовки [Электронный ресурс]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / А.А. Елютина. – Барнаул, 2004. – 194 с.
39. Журавлев, А.Л. Социально-психологические проблемы управления [Текст] / А.Л. Журавлев // Прикладные проблемы социальной психологии. – М., 1983. –184 с.
40. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера [Текст] / П.В. Журавлев [и др.]. – М.: Экзамен, 2000. – 576 с.
41. Жилина, А.И. Подготовка и карьера руководителей системы образования [Текст] / А.И. Жилина // Педагогика. – 2001. – №5. – С. 58-65.

42. Завалишина, Д.Н. Практическое мышление: специфика и проблемы развития [Текст] / Д.Н. Завалишина. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. – 376 с.
43. Иванов, Н.А. Трудовой потенциал промышленного предприятия. Проблемы управления: Теория, методология, опыт [Текст] / Н.А. Иванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андреев // Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 2003. – 450 с.
44. Ильина, И. Опыт создания модульной адаптивной системы профессиональной переподготовки руководителей школ на муниципальном уровне [Текст] / И. Ильина // Вестник высшей школы. – 2005. – №6. – С. 50-52.
45. Ильясов, Д. Требования к повышению квалификации руководителей [Текст] / Д. Ильясов // Высшее образование в России. – 2005. – №4 – С. 154-155.
46. Кабулова, М.В. Кто может занимать должность директора школы? [Текст] / М.В. Кабулова // Учет в сфере образования. – 2009. – №1. – С. 72-73.
47. Кабаченко, Т.С. Психология управления [Текст]: учеб. пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 384 с.
48. Кабашкин, В.А. Аудит трудовых ресурсов как новый инструмент для принятия управленческих решений [Текст] / В.А. Кабашкин, Е.И. Старостин // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – №16. – С. 38-44.
49. Казакова Е.В. Повышение квалификации руководителей сельских школ в условиях модернизации системы образования [Электронный ресурс]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. – Чебоксары, 2004. – 278 с.
50. Карьерный менеджмент [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, А.А. Соколова. – Пенза: ПГУАС, 2007. – 388 с.
51. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
52. Ковалев, А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства [Текст] / А.Г. Ковалев. – М., 1988.
53. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст] / Ю.А. Конаржевский. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.
54. Кондратьев, Э.В. Рейтинговая оценка учреждений бизнес-образования в системе подготовки и повышения квалификации управленческого персонала предприятий [Текст] / Э.В. Кондратьев. – Пенза: ПГАСА, 2002. – 26 с.
55. Коротков, Э.М. Управление качеством образования [Текст]: учеб. пособие для вузов / Э.М. Коротков. – М.: Академический Проект: Мир, 2007. – 320 с.
56. Косорукова, О.В. Формирование профессионализма руководителя учреждения начального профессионального образования [Электронный

ресурс]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / О.В. Косорукова. – М., 2004. – 175 с.

57. Кричевский, В.Ю. Очерки истории и теории управления образованием [Текст] / В.Ю. Кричевский. – СПб.: СПбГУПМ, 2001. – 261 с.

58. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель [Текст] / Р.Л. Кричевский. – М., 1998.

59. Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: Изд-во Высшее образование, 2008.

60. Крутецкий, В.А. Психология. Букинистическое издание [Текст] / В.А. Крутецкий. – Изд-во «Просвещение», 1986.

61. Кузнецов, В. Личность директора школы [Текст] / В. Кузнецов // Народное образование. – 1993. – №9/10. – С. 19-23.

62. Лазарев, В.С. Системное развитие школы [Текст] / В.С. Лазарев. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.

63. Лифшиц, А.С. Оценка и развитие потенциала управленческого персонала промышленных предприятий [Электронный ресурс]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / А.С. Лифшиц. – М.: РГБ, 2005.

64. Лизинский, В. Директор школы: содержание деятельности, портрет, ситуации для обсуждения [Текст] / В. Лизинский // Сельская школа. – 2006. – №1. – С. 1-10.

65. Лизинский, В. Управленческий дневник директора школы [Текст] / В. Лизинский // Сельская школа. – 2008. – №4. – С. 3-19.

66. Лизинский, В. В план директора школа коррективы вносит жизнь [Текст] / В. Лизинский // Сельская школа. – 2008. – №5. – С. 3-12.

67. Лизинский, В. Директор школы и учителя: поле профессионального общения [Текст] / В. Лизинский // Сельская школа. – 2008. – №6. – С. 17-27.

68. Лищина, Г.Н. Педагогические условия развития профессионального мышления руководителей школ в процессе повышения квалификации [Электронный ресурс]: дис. ... канд.пед.наук: 13.00.01 / Г.Н. Лищина. – Тула, 2004. – 235 с.

69. Луценко, Л.И. Повышение квалификации директора школы на основе учета развития его профессионального статуса [Электронный ресурс]: дис. ... д-ра пед.наук: 13.00.01 / Л.И. Луценко. – Тула, 2005. – 410 с.

70. Макаренко, А.С. Педагогические сочинения. Букинистическое издание [Текст] / А.С. Макаренко. – Изд-во «Педагогика», 1983.

71. Макаров, В.А. Аттестация педагогических работников в образовательных учреждениях [Текст] / В.А. Макаров, Т.Н. Макарова. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2006. – 160 с.

72. Маркс, К. Соч. 2-е изд. Т. 23. [Текст] / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Изд-во политической литературы, 1984. – С. 178.

73. Маслоу, А. Малоу о менеджменте [Текст] / А. Маслоу. – Изд-во «Питер», 2003.

74. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2011.

75. Методы проведения экономических исследований [Текст] / М. Сондерс, Ф. Льюис, Э. Торнхилл; [пер. с англ.]. – 3-е изд. – М.: ЭКСМО, 2006. – 640 с.

76. Мешкова, Е.В. Организация стратегического управления образовательным учреждением (теоретико-методический аспект) [Текст]: дис. ... канд.экон.наук: 18.00.05 / Е.В. Мешкова. – М., 2004. – 211 с.

77. Мижериков, В.А. Введение в педагогическую деятельность [Текст] / В.А. Мижериков, М.Н. Ермоленко. – Изд-во «педагогическое общество России», 2002.

78. Минцберг, Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации [Текст] / Г. Минцберг. – Изд-во «Питер», 2003.

79. Могилевкин, Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг [Текст]: моногр. / Е.А. Могилевкин. – СПб: Речь, 2007. – 366 с.

80. Могилевкин, Е.А. Профессионально важные качества руководителя в системе образования [Текст] / Е.А. Могилевкин // Материалы Всероссийского научно-практического семинара «Управление персоналом в условиях рынка». – Пенза, 2001. – 231 с.

81. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е.Б. Моргунов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2005. – 550 с.

82. Морева, Н.А. Современная технология учебного занятия [Текст] / Н.А. Морева. – М.: Просвещение, 2007. – 158 с.

83. Мосичева, И. Сетевой подход к организации повышения квалификации преподавательского корпуса [Текст] / И. Мосичева [и др.] // Высшее образование в России. – 2008. – №1. – С. 13-15.

84. Непрерывное образование педагога: от традиций к инновациям: материалы межрегиональной научно-практической конференции [Текст]: сборник / М-во образования и науки Пензенской обл., Пензенский обл. институт повышения квалификации и переподготовки работников образования, Пензенский обком профсоюза работников образования и науки; [под общ. ред. Е.Ф. Купецковой]. – Пенза: Изд-во ИПКиПРО, 2006. – Ч. 1.

85. Непрерывное образование педагога: от традиций к инновациям: материалы межрегиональной научно-практической конференции [Текст]: сборник / М-во образования и науки Пензенской обл., Пензенский обл. институт повышения квалификации и переподготовки работников образования, Пензенский обком профсоюза работников образования и науки; [под общ. ред. Е.Ф. Купецковой]. – Пенза: Издательство ИПКиПРО, 2006. – Ч. 2.

86. Непрерывное образование педагога: от традиций к инновациям: материалы межрегиональной научно-практической конференции [Текст]: сборник / М-во образования и науки Пензенской обл., Пензенский обл. институт повышения квалификации и переподготовки работников образования, Пензенский обком профсоюза работников образования и науки; [под общ. ред. Е.Ф. Купецковой]. – Пенза: Издательство ИПКиПРО, 2006. – Ч. 3.
87. Низиенко, Е.Л. Учитель, который прошел курсы повышения квалификации, еще не директор [Текст] / Е.Л. Низиенко // Директор школы. – 2012. – №2.
88. Николаева, Г. Система сертификации персонала – условие повышения качества трудовых ресурсов [Текст] / Г. Николаева // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2011. – №2. – С. 48-54.
89. Новиков, А.В. Деловые игры в составе профессионально-ориентированной технологии обучения кадров в сфере экономической безопасности [Текст] / А.В. Новиков // Высшее образование сегодня. – 2008. – №8. – С. 72-75.
90. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст] / под ред. З.П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 2010.
91. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход [Текст] / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – Альфа-Пресс, 2011.
92. Ольшанский, В. Престиж должности и авторитет личности [Текст] / В. Ольшанский, Н. Волжская // Директор школы. – 2000. – №4 – С. 3-10.
93. Педагогика [Текст] / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. – М.: Академия, 2008.
94. Педагогика [Текст] / под ред. П.И. Пидкасистого. – М.: Юрайт, 2011.
95. Петров, В. Критерии оценки качества подготовки кадров высшей квалификации [Текст] / В. Петров, В. Столбов, М. Гитман // Высшее образование в России. – 2008. – №8. – С. 56.
96. Подымова, Л.С. Психолого-педагогический практикум [Текст] / Л.С. Подымова, Л.И. Духова, Е.А. Ларина, О.А. Шиян. – Изд-во «Академия», 2009.
97. Положение о Всероссийском конкурсе «Директор школы – 2010» [Текст] // Директор школы. – 2011. – №10. – С. 14-18.
98. Положение о Всероссийском конкурсе «Директор школы – 2010» [Текст] // Директор школы. – 2010. – №1. – С. 7-11.
99. Пономарева, Г.М. Критерии оценки портфолио учителя [Текст] / Г.М. Пономарева // Директор школы. – 2011. – №5.
100. Поташник, М.М. Управление современной школой [Текст]: пособие для руководителей образовательных учреждений и органов образования / М.М. Поташник, А.М. Моисеев. – М.: Новая школа, 2001. – 247 с.

101. Поташник, М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе [Текст] / М.М. Поташник. – М.: Центр педагогического образования, 2009.

102. Прохорова, О.Г. Управление воспитательной деятельностью в образовательном учреждении [Текст]: методическое пособие для руководителей образовательных учреждений / О.Г. Прохорова. – СПб.: Каро, 2007. – 160 с.

103. Поташник, М. Управление современной школой [Текст] / М. Поташник, А. Моисеев // Директор школы. – 1997. – №6. – С.34-40.

104. Резник, С.Д. Управление системой профессионального продвижения руководителей в сфере образования [Текст]: моногр. / С.Д. Резник, С.Н. Макарова, А.Г. Юдаков. – Пенза: ПГУАС, 2009. – 131 с.

105. Резник, С.Д. Управление кафедрой [Текст]: учебник для системы повышения квалификации руководящих работников высшей школы / С.Д. Резник. – Пенза: ПГУАС, 2003. – 826 с.

106. Резник, С.Д. Управление кафедрой [Текст]: учебник / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 607 с.

107. Резник, С.Д. Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высших учебных заведений в условиях рыночной экономики: моногр. / С.Д. Резник, С.М. Васин, О.А. Сазыкина; под общ. ред. д.э.н., проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГАСА, 2003. – 452 с.

108. Резник, С.Д. Система подготовки и повышения квалификации управленческого персонала предприятий [Текст] / С.Д. Резник, Э.В. Кондратьев. – Пенза, ПГУАС, 2004. – 231 с.

109. Резник, С.Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.

110. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С.Д. Резник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.

111. Резник, С.Д. Аспирант вуза. Технологии научного творчества и педагогической деятельности [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Резник. – 3-е изд., перераб. Гриф УМО. – М.: ИНФРА-М, 2012.

112. Резник, С.Д. Как защитить свою диссертацию [Текст] / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2011.

113. Резник, С.Д. Становление системы подготовки научно-педагогических кадров в России [Текст] / С.Д. Резник // Вестник высшей школы Alma mater. – 2011. – №1.

114. Резник, С.Д. Управление высшим учебным заведением [Текст]: учебник / С.Д. Резник; под ред. С.Д. Резника и В.М. Филиппова, предисловие Члена Комитета Государственной думы РФ по образованию Г.А. Балыхина. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 768 с.

115. Резник, С.Д. Преподаватель вуза: технологии и организация деятельности [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Резник, О.А. Вдовина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 361 с.

116. Резник, С.Д. Технологии самоконтроля деятельности руководителя образовательного учреждения [Текст] / С.Д. Резник // Лидеры образования. – 2006. – №1-2.

117. Резник, С.Д. Повышение квалификации руководителей образовательных учреждений как необходимое условие развития управленческого потенциала [Текст] / С.Д. Резник, З.М. Рыбалкина, Е.Р. Емельянова // Проблемы современной экономики. – 2012. – №12. – С. 393-397.

118. Рейтинговая оценка деятельности факультетов как элемент системы мониторинга качества образования в университете [Текст] / Н.Ш. Никитина // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 4(27). – С. 32-36.

119. Рогов, Е.И. Общая психология [Текст] / Е.И. Рогов. – Ростов н/Д: Феникс, 2010.

120. Рогов Е.И. Учитель как объект психологического исследования [Текст] / Е.И. Рогов. – М., 1998.

121. Розанова, В.А. Психология управления [Текст] / В.А. Розанова. – Изд-во «Альфа-Пресс», 2009.

122. Рыбалкина, З.М. Развитие управленческого потенциала образовательного учреждения [Текст] / З.М. Рыбалкина, Е.Р. Емельянова // Менеджмент: управление в социальных и экономических системах: сборник статей IV Международной научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА. – Пенза: РИО ПГСХА, 2012. – 275 с.

123. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы [Текст] / под ред. В.С. Лазарева. – М., 1995.

124. Рыбалкина, З.М. Формирование системы управления человеческим потенциалом в организации [Текст] / З.М. Рыбалкина, М.Н. Барбарская // Ч 38 Человеческие ресурсы: проблемы инновационного развития и использования: сборник научных трудов / отв. редактор И.П. Поварич. – Вып. 2; Кемеровский госуниверситет. – Кемерово, 2013. – 268 с.

125. Рыбалкина, З.М. Развитие потенциала управленческого персонала [Текст] / З.М. Рыбалкина // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления персоналом в условиях социально-экономической модернизации страны». – Екатеринбург: УрФУ, 2012. – 272 с.

126. Рябов, В.В. Управление эффективностью работы в образовательных учреждениях [Текст] / В.В. Рябов, Ю.В. Фролов, Т.В. Леванова, М.А. Масумов // Народное образование. – 2011. – №5. – С. 88.

127. Рябов В.В., Фролов Ю.В., Леванова Т.В., Масумов М.А. Управление эффективностью работы повышает конкурентоспособность учрежде-

ния [Текст] / В.В. Рябов, Ю.В. Фролов, Т.В. Леванова, М.А. Масумов // Народное образование. – 2011. – №4. – С. 90.

128. Садырин, В.В. Актуализация профессионализма руководителей учреждений начального профессионального образования (в системе повышения квалификации) [Электронный ресурс]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / В.В. Садырин. – Челябинск, 2004. – 188 с.

129. Сазыкина, О.А. Внутривузовская система формирования и развития управленческого персонала [Текст]: дис... канд. экон. наук / О.А. Сазыкина. – Пенза, 2004. – 369 с.

130. Сальникова, Т.П. Педагогические технологии [Текст]: учеб. пособие / Т.П. Сальникова. – М.: ТЦ Сфера, 2007. – 128 с.

131. Слостенин, В.А. Педагогика [Текст] / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. – Изд-во «Академия», 2012.

132. Советский энциклопедический словарь [Текст]. – М.: Советская энциклопедия, 1981. – С.1058.

133. Степанова, Н.Ю. Самооценка эффективности управленческой деятельности директора гимназии [Электронный ресурс]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Н.Ю. Степанова. – М., 2003. – 198 с.

134. Сухомлинский, В.А. Разговор с молодым директором школы [Текст] / В.А. Сухомлинский. – 2-е изд. – М.: Просвещение, 1982.

135. Тен, Н.В. Методика анализа эффективности использования трудовых ресурсов в предпринимательской деятельности [Текст] / Н.В. Тен, И.Т. Абдукаримов // Финансы: планирование, управление, контроль. – 2011. – №2. – С. 15-26.

136. Терешатова, Е.Е. Чему и как учить директоров школ? [Текст] / Е.Е. Терешатова // Директор школы. – 2011. – №3.

137. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 5-е изд. – М.: Дело, 2003. – 272 с.

138. Тумлерт, И.П. Педагогический подход к созданию учебно-методического комплекса на основе информационных технологий [Текст] / И.П. Тумлерт // Высшее образование сегодня. – 2008.– №1. – С. 69-72.

139. Тяжов, А.И. Индивидуальный трудовой потенциал (политико-экономическое исследование) [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.01 / А.И. Тяжов. – Иваново, 2000.

140. Управление в социальных и экономических системах [Текст]: учеб. пособие / под общ. ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2006. – 630 с.

141. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: Академия, 2012.

142. Управление факультетом [Текст]: учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 365 с.

143. Ушаков, К.М. Новая роль [Текст] / К.М. Ушаков // Директор школы. – 2009. – №4. – С. 3.
144. Ушаков, К.М. Лидерство и менеджмент – два разных подхода к управлению [Текст] / К.М. Ушаков // Директор школы. – 2006. – №1. – С. 20-23.
145. Ушаков, К.М. Чем управляем? [Текст] / К.М. Ушаков // Директор школы. – 2012. – №3.
146. Ушаков, К.М. Капитал организации [Текст] / К.М. Ушаков // Директор школы. – 2011. – №10.
147. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Текст]: пер. с франц. / А. Файоль. – М.: ЦИТ, 1923.
148. Федеральный закон «Об образовании» от 01.01.2013 г. [Текст] // Официальный сайт Министерства образования и науки РФ.
149. Филиппова, Е.Г. Когда руководителям школы заниматься педагогикой? [Текст] / Е.Г. Филиппова // Народное образование. – 2011. – №4. – С. 155.
150. Фоменко, С. Аттестация руководителей школ: современный подход и процедура [Текст] / С. Фоменко // Народное образование. – 2006. – №4. – С. 131-146.
151. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления [Текст]: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина; под ред. Ю.В. Гусева. – Москва: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 367с.
152. Фурсенко, А. Директор школы: старший учитель или профессиональный менеджер? [Текст] / А. Фурсенко // Вестник образования. – 2007. – №10. – С. 4-7.
153. Цырикова, Н.П. Формирование профессионально-педагогической компетентности преподавателя вуза непедагогического профиля в процессе педагогической деятельности [Текст]: дис... канд. экон. наук / Н.П. Цырикова. – Магнитогорск, 2007. – 425 с.
154. Чечель, И.Д. Школа. Гимназия. Лицей: наши новые горизонты» (О компетентностном подходе к деятельности руководителей образовательных учреждений) [Текст] / И.Д. Чечель // Директор школы. – 2012. – №5.
155. Шагеева, Ф. Организационная модель учебного процесса [Текст] / Ф. Шагеева // Высшее образование в России. – 2008. – №6. – С. 18-21.
156. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами [Текст] / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова. – Изд-во «Академия», 2008.
157. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – 4-е издание, перераб. и доп. – М.: Бизнес школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.

158. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности. Социальная психология, менеджмент [Текст] / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – М.: Высшая школа, 2004.

159. Шпакина, И.Г. Развитие компетентности руководителей школ в вопросах управления персоналом в муниципальной системе образования [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / И.Г. Шпакина. – Омск, 2007. – 23 с.

160. Эндерлин-Лэмп, Ш. Полномочия преподавателя в управленческих решениях [Текст] / Ш. Эндерлин-Лэмп // Психология обучения. – 2004. – №5. – С. 58-60.

161. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2007. – 165 с.

162. Ярославцева, Н.В. Развитие системы управления общеобразовательной школой в современных социокультурных условиях [Электронный ресурс]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Н.В. Ярославцева. – Новосибирск, 2004. – 259 с.

Приложения

Приложение 1

Виды имеющихся в литературе классификаций потенциала персонала

№ п/п	Автор	Подход к классификации потенциала персонала	Недостатки
1.	В.И. Шуванов	В структуру личностного потенциала включает психофизиологический (задатки, тип высшей нервной системы, темперамент, эмоционально-волевая сфера), трудовой (знания, умения, навыки), творческий (уровень интеллекта, креативные и лидерские способности, потребность и способность к самореализации, личностные особенности) потенциал.	Происходит смешение потенциала персонала и факторов его формирования и развития.
2.	Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев	Разграничивают трудовой потенциал отдельного работника и трудовой потенциал организации. Трудовой потенциал работника включает в себя психофизиологический, квалификационный, личностный. Трудовой потенциал организации складывается из кадровой (квалификационный и образовательный потенциал), профессионально-квалификационной (профессиональная и квалификационная структура), организационной (мероприятия по профессиональной ориентации, по повышению содержательности труда) составляющих.	В отличие от В.И. Шуванова учитывается структура коллектива и организационные мероприятия, что не устраняет проблему смешения потенциала персонала и факторов его формирования и развития. Кроме того не оправданно уходить от проблемы учета косвенного влияния структурных и организационных факторов на человеческий капитал и трудовой потенциал.
3.	В.И. Некрасов	Организационный потенциал персонала определяется динамикой соотношения его установок: интересов (что хочу), возможностей (что могу), волевых усилий (к чему стремлюсь), безличностного долженствования (что должен делать).	Рассматривается только один из факторов формирования и развития потенциала персонала.
4.	Ю.Д. Красовский	Временной потенциал руководителя – способность создать такой «Я = образ», который стимулирует наращивание усилий по отработке заделов на будущее.	Временной потенциал отражает авторитет, имидж менеджера, способность организовать выполнение решений, что не дает возможности (как и при использовании подходов других авторов) привести в соответствие виды потенциала персонала и потенциальные результаты.

Примерное содержание годового плана работы школы

Обобщая различные варианты планов работы школы на год, учитывая изложенные ранее требования к планированию, рассмотрим один из возможных вариантов плана:

1. Краткий анализ итогов работы школы за прошедший год и задачи на новый учебный год.

2. Работа коллектива школы по выполнению обучения. В этой части плана уточняются границы микрорайона школы, количество учащихся, обучающихся в конкретной школе, перспективы увеличения контингента учащихся. Школа планирует ряд мероприятий, направленных на получение детьми основного общего и среднего (полного) общего образования: выполнение положений закона РФ «Об образовании» о гарантиях на получение образования; организация питания детей в школе; оказание материальной помощи детям, не имеющим родителей. Работа по выполнению всеобща охватывает также круг вопросов, связанных с защитой прав детей, нуждающихся в особом уходе, в организации обучения детей на дому, в оказании помощи трудновоспитуемым детям. В содержании плана работы педагогического коллектива и родителей предусматривается создание условий для индивидуально-творческого развития детей.

3. Деятельность педагогического коллектива по повышению качества учебно-воспитательного процесса. Это наиболее объемный, развернутый раздел плана, который охватывает многообразие стороны деятельности учителей и учащихся. Это касается, прежде всего, обеспечения качества знаний, умений и навыков – индивидуализации и дифференциации обучения, использования современных форм организации процесса обучения, активных методов обучения. Деятельность школы по организации внеурочной и внеклассовой работы, по формированию базовой культуры личности школьников в ее многообразных проявлениях. Деятельность школы по развитию ученического самоуправления, по поддержке детских общественных организаций в соответствии с «Конвенцией ООН о правах ребенка».

4. Совместная работа школы, семьи, общественности, трудовых коллективов по воспитанию учащихся. Работа школы по повышению педагогической культуры родителей. Содержание этой работы направлено на утверждение роли школы как организующего центра в совместной работе с семьей и общественностью. Сюда входит работа с родительским коллективом и советом школы, проведение педагогических лекториев, общешкольных педагогических конференций, дней открытых дверей для родителей. Привлечение родителей к воспитательной работе с учащимися в качестве руководителей кружков, секций, студий и др. Организация индивидуальной, дифференцированной работы с родителями и др.

5. Работа с педагогическими кадрами. Проведение аттестации педагогических кадров, использование средств ЭВТ и информатики в оценке уровня профессиональной подготовки, работа коллектива школы над общешкольной научно-методической проблемой – проведение семинаров, конференций, педагогических чтений, заседаний методических советов, педагогических советов. Организация работы школы передового педагогического опыта. Определение содержания деятельности методических объединений учителей-предметников и классных руководителей. Руководство изучением, обобщением и распространением педагогического опыта. Оценка и внедрение педагогических инноваций, формирование инновационной среды в школе.

6. Система внутришкольного контроля.

7. Укрепление учебно-материальной базы школы. В течение года проведение инвентаризации материальных ценностей школы, ТСО, учебных пособий. Программа оформления и переоборудования учебных кабинетов. Улучшение работы групп продленного дня и занятий с детьми 6-летнего возраста. Укрепление материальной базы для занятий спортом, туризмом, техническим творчеством. Комплектование фонда школьной библиотеки. Программа текущего и капитального ремонта школы.

8. Организационно-педагогические мероприятия. В этой части плана указывается тематика заседаний совета школы, педагогического совета, производственных совещаний. Распределяются обязанности между администрацией школы, определяется единый режим работы школы, график дежурства по школе, распределяются учебная нагрузка, классное руководство, заведование кабинетами и др.

Приложение 3

Профессиональная компетентность руководителя
образовательного учреждения

№ п/п	Группы качеств	Первичные качества
1	2	3
1	Высокий уровень знаний и умений по специальности (сферы обучения)	<p>Знание: психологии и педагогики, истории и методологии преподаваемых дисциплин; методик обучения; методов организации самостоятельной работы студентов и диагностики их знаний; способов организации учебной деятельности, принципов разработки планов и конспектов учебных занятий.</p> <p>Высокий уровень знаний по преподаваемым дисциплинам.</p> <p>Понимание концептуальных основ предмета, его места в общей системе знаний и в учебном плане.</p> <p>Обладание знаниями, достаточными для аналитической оценки, выбора и реализации образовательных программ.</p> <p>Умение творчески использовать накопленные знания.</p> <p>Высокие мыслительные способности.</p> <p>Эрудированность.</p> <p>Опыт педагогической деятельности в школе.</p> <p>Широкий кругозор.</p> <p>Любознательность.</p> <p>Постоянное стремление к повышению личной квалификации</p>
2	Методическая культура	<p>Знание педагогических технологий, методов, форм, приемов обучения.</p> <p>Умения определять конкретные педагогические задачи, предвидеть результаты обучения, оценивать педагогические результаты; планировать учебные занятия в соответствии с учебным планом и на основе его стратегии; отбирать и использовать соответствующие учебные средства для построения технологии обучения.</p> <p>Умение разрабатывать программу обучения и учебных планов.</p> <p>Навыки планирования и проведения учебных занятий разных видов, управления учебной деятельностью школьников.</p> <p>Знание приемов совершенствования мастерства педагога</p>
3	Культура научной деятельности	<p>Ориентированность на научный поиск и инновации.</p> <p>Логическое мышление.</p> <p>Владение методами научного исследования.</p> <p>Опыт научно-исследовательской деятельности.</p> <p>Умение представить научные результаты (статьи, монографии, патенты и др.).</p> <p>Умение составлять заявки на конкурсы и гранты.</p> <p>Умение использовать результаты научных исследований в учебном процессе</p>

1	2	3
4	Информационная культура	<p>Владение методами и приемами получения и обработки информации.</p> <p>Знание информационных технологий, структуры и архитектуры ПЭВМ, принципов построения автоматизированных обучающих и контролирующих систем.</p> <p>Практические навыки работы с компьютером.</p> <p>Навыки применения и реализации информационных технологий в учебно-воспитательном процессе и научной деятельности.</p> <p>Умение конструировать и использовать информационные технологии и их средства в профессиональной деятельности</p>
5	Культура воспитательной деятельности	<p>Знание методологических и психологических основ процесса воспитания; форм и методов воспитательного воздействия.</p> <p>умение определять цели и задачи воспитания, создавать необходимые условия для реализации целей воспитания.</p> <p>Опыт воспитательной работы со школьным активом.</p> <p>умение выявлять лидеров, использовать их потенциал в воспитательной работе со школьниками.</p> <p>Навыки планирования и осуществления воспитательного процесса.</p> <p>Умение объективно воспринимать человека в процессе общения с ним.</p> <p>последовательность в словах и действиях.</p> <p>Умение воспитывать личным примером.</p> <p>Умение учитывать состояние, настроение, мотивы воспитанников</p>
6	Культура речи	<p>Грамотность языка преподавания.</p> <p>лингвистические умения и навыки.</p> <p>умение подобрать для выражения своих мыслей правильные и нужные слова, строить из них фразы.</p> <p>стилистическая и орфоэпическая грамотность, богатый лексикон.</p> <p>Эмоционально окрашенная, выразительная речь.</p> <p>Хорошая дикция</p>
7.	Политическая культура	<p>Знание политической обстановки в мире, стране и умение в ней разбираться.</p> <p>Терпимость к различным точкам зрения, умение вести дискуссию.</p> <p>Активная жизненная позиция.</p> <p>Способность не терять из виду социальные последствия педагогической деятельности.</p> <p>Ответственность перед обществом.</p> <p>Умение и желание учиться у людей.</p> <p>Умение строить правильные отношения с органами управления.</p> <p>Умение правильно относиться к критике в свой адрес в коллективе</p>

Приложение 4

Нравственные качества руководителя образовательного учреждения

№ п/п	Группы качеств	Первичные качества
1	Духовные качества	<ul style="list-style-type: none"> – порядочность; – честность; – добросовестность; – мужество; – благородство; – скромность; – независимость; – достоинство; – милосердие.
2	Культура поведения	<ul style="list-style-type: none"> – вежливость; – терпимость; – уравновешенность и выдержанность; – внимательность к окружающим; – справедливость; – благожелательность; – доброта; – тактичность; – приветливость; – располагающий к себе внешний вид; – опрятность и элегантность.

Приложение 5

Организаторские способности руководителя образовательного учреждения

№ п/п	Группы качеств	Первичные качества
1	Умение контактировать с людьми (коммуникабельность)	Умение строить отношения со школьниками, коллегами, руководителями, другими людьми в различных ситуациях; увлечь школьника, действовать не приказом, заучиванием, а убеждением; создавать атмосферу доверия, общительность.
2	Умение организовать коллективную учебную и научную деятельность	Умение подбирать и формировать коллективы для различных школьных программ; способность распределять задания, проверять исполнение, стимулировать участие в коллективной деятельности.
3	Личная привлекательность	умение завоевывать авторитет и доверие, открытость, уверенность в себе, наличие чувства юмора, личное обаяние.

Приложение 6

Деловые качества руководителя образовательного учреждения

№ п/п	Группы качеств	Первичные качества
1	Умение стратегически мыслить (стратегия деятельности)	<ul style="list-style-type: none"> – общий интеллект; – жизненная мудрость; – любознательность; – рассудительность; – умение генерировать идеи; – умение видеть и учитывать перспективу; – умение ставить и формулировать задачи, выделять главное; – умение находить кратчайшие пути решения проблемы; – инновационный подход (нестандартность мышления), наличие чувства нового; – способность принимать решения; – предвидение последствий принимаемых решений.
2	Тактика повседневной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – стремление к самовыражению, самореализации; – деловая активность; – оперативность; – целеустремленность; – способность доводить начатое дело до конца; – умение не падать духом от неудач; – самообладание; – неудовлетворенность собой; – постоянное стремление к самосовершенствованию; – стремление выполнять свою работу наилучшим образом; – инициативность; – решительность; – умение постоянно учитывать изменяющиеся условия жизни; – ориентирование на результат; – наличие здравого смысла; – умение увязывать планы с реальными условиями.

Личная организованность руководителя образовательного учреждения

№ п/п	Группы качеств	Первичные качества
1	Способность формулировать и реализовывать жизненные цели	<ul style="list-style-type: none"> – способность познать самого себя; – умение формулировать свои жизненные цели; – умение принимать решения; – умение планировать карьеру; – умение адаптироваться в коллективе.
2	Личная организованность	<ul style="list-style-type: none"> – знание правил и приемов организации личной работы и умение пользоваться ими; – умение проектировать, конструировать, организовывать и анализировать свою педагогическую деятельность; – стремление жить и работать по системе; – навыки планирования собственной деятельности; – умение мотивировать свои действия.
3	Самодисциплина	<ul style="list-style-type: none"> – обязательность, способность держать слово; – пунктуальность; – собранность, умение не разбрасываться; – наличие чувства ответственности.
4	Знание техники личной работы	<ul style="list-style-type: none"> – организация рабочего места; – умение работать с информацией; умение говорить по телефону; – умение слушать; умение планировать свои дела; – знание методов рационализации личного труда; – умение пользоваться современной организационной и вычислительной техникой; – знание технологии коммуникаций.
5	Физиологический потенциал	<ul style="list-style-type: none"> – хорошее здоровье; – тренированность нервной системы; – отсутствие вредных привычек (алкоголь, наркотики, курение и пр.)
6	Эмоционально-волевой потенциал	<ul style="list-style-type: none"> – воля; трудолюбие; – упорство в работе; – увлеченность работой (призвание); – удовлетворенность работой; – жизнерадостность, оптимизм; – семейное благополучие.
7	Личный самоконтроль	<ul style="list-style-type: none"> – способность контролировать процессы своей деятельности; – контроль результатов; – контроль дня; – умение формировать и контролировать свой имидж, поддерживать высокую репутацию.

Приложение 8

Список образовательных учреждений г. Пензы

№ п/п	Образовательные учреждения г. Пензы
1	2
1	МОУ классическая гимназия № 1 им. В.Г. Белинского
2	МОУ «Лицей современных технологий управления № 2» г. Пензы
3	МОУ лицей архитектуры и дизайна № 3 г. Пензы
4	МОУ многопрофильная гимназия № 4 «Ступени» г. Пензы
5	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 5» г. Пензы
6	МОУ лингвистическая гимназия № 6 г. Пензы
7	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 7 г. Пензы»
8	МОУ средняя общеобразовательная школа № 8 г. Пензы
9	МОУ средняя общеобразовательная школа № 9 г. Пензы
10	МОУ средняя общеобразовательная школа № 10 г. Пензы
11	МОУ СОШ № 11 г. Пензы с углубленным изучением предметов гуманитарно-правового профиля
12	МОУ средняя общеобразовательная школа № 12 г. Пензы им. В.В. Тарасова
13	МОУ многопрофильная гимназия № 13 г. Пензы
14	МОУ средняя общеобразовательная школа № 14 г. Пензы
15	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 16 г. Пензы»
16	МОУ средняя общеобразовательная школа № 17 г. Пензы
17	МОУ средняя общеобразовательная школа № 18 г. Пензы
18	МОУ средняя общеобразовательная школа № 19 г. Пензы
19	МОУ средняя общеобразовательная школа № 20 г. Пензы
20	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 23 г. Пензы им. Героя России Сергеева А.А.
21	МОУ средняя общеобразовательная школа № 24 г. Пензы
22	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 25 г. Пензы им. В. П. Квышко»
23	МОУ средняя общеобразовательная школа № 26 города Пензы
24	МОУ средняя общеобразовательная школа № 27 г. Пензы
25	МОУ средняя общеобразовательная школа № 28 г. Пензы
26	МОУ финансово-экономический лицей № 29 г. Пензы
27	МОУ средняя общеобразовательная школа № 30 г. Пензы
28	МОУ средняя общеобразовательная школа № 31 города Пензы
29	МОУ средняя общеобразовательная школа № 32 г. Пензы
30	МОУ средняя общеобразовательная школа № 35 г. Пензы
31	МОУ средняя общеобразовательная школа № 36 г. Пензы
32	МОУ общеобразовательная средняя школа № 37 г. Пензы
33	МОУ «Основная общеобразовательная школа № 38» г. Пензы
34	МОУ средняя общеобразовательная школа № 39 г. Пензы
35	МОУ средняя общеобразовательная школа № 40 г. Пензы
36	МОУ средняя общеобразовательная школа № 41 г. Пензы
37	МОУ гимназия № 42 г. Пензы
38	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 43 г. Пензы»
39	МОУ гимназия № 44 г. Пензы
40	МОУ средняя общеобразовательная школа № 45 г. Пензы

Окончание прил. 8

1	2
41	МОУ «Кадетская школа № 46 г. Пензы»
42	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 47 г. Пензы»
43	МОУ средняя общеобразовательная школа № 48 города Пензы
44	МОУ средняя общеобразовательная школа № 49 г. Пензы
45	МОУ средняя общеобразовательная школа № 50 г. Пензы
46	МОУ средняя общеобразовательная школа № 51 г. Пензы
47	МОУ средняя общеобразовательная школа № 52 г. Пензы
48	МОУ «Гимназия № 53» г. Пензы
49	МОУ «Лицей № 55» г. Пензы
50	МОУ средняя общеобразовательная школа № 56 г. Пензы
51	МОУ средняя общеобразовательная школа № 57 г. Пензы имени В.Х. Хохрякова
52	МОУ средняя общеобразовательная школа № 58 г. Пензы
53	МОУ средняя общеобразовательная школа № 59 г. Пензы
54	МОУ средняя общеобразовательная школа № 60 г. Пензы
55	МОУ средняя общеобразовательная школа № 61 г. Пензы
56	МОУ средняя общеобразовательная школа № 62 г. Пензы
57	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 63» г. Пензы
58	МОУ средняя общеобразовательная школа № 64 г. Пензы
59	МОУ средняя общеобразовательная школа № 65 г. Пензы
60	МОУ средняя общеобразовательная школа № 66 г. Пензы
61	МОУ СОШ № 67
62	МОУ СОШ с углубленным изучением информатики № 68 г. Пензы
63	МОУ средняя общеобразовательная школа № 69 г. Пензы
64	МОУ «Кадетская школа по делам ГО и ЧС № 70» г. Пензы
65	МОУ средняя общеобразовательная школа № 71 г. Пензы
66	МОУ лицей № 73 г. Пензы «Лицей информационных систем и технологий»
67	МОУ средняя общеобразовательная школа № 74 г. Пензы
68	МОУ СОШ № 75 г. Пензы
69	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 76» г. Пензы
70	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 77 г. Пензы»
71	МОУ гимназия «САН» г. Пензы
72	МОУ школа – интернат среднего (полного) общего образования г. Пензы
73	МОУ «Гимназия во имя святителя Иннокентия Пензенского» г. Пензы
74	МОУ Центр образования № 1 г. Пензы
75	МОУ «Вечерняя (сменная) общеобразовательная школа № 20» г. Пензы
76	МОУ «Вечерняя (сменная) общеобразовательная школа № 21» г. Пензы

Выборочная совокупность

№ п/п	Образовательные учреждения г. Пензы	Кол-во опрошенных, чел.		
		Директор	Завуч	Кл. руководитель
1	2	3	4	5
1	МОУ классическая гимназия № 1 им. В.Г. Белинского	1	2	
2	МОУ «Лицей современных технологий управления № 2» г. Пензы	1	2	
3	МОУ лицей архитектуры и дизайна № 3 г. Пензы	1	2	1
4	МОУ многопрофильная гимназия № 4 «Ступени» г. Пензы	1	2	
5	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 5» г. Пензы	1	2	
6	МОУ лингвистическая гимназия № 6 г. Пензы	1	2	
7	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 7 г. Пензы»	1	2	1
8	МОУ средняя общеобразовательная школа № 8 г. Пензы	1	2	
9	МОУ средняя общеобразовательная школа № 9 г. Пензы	1	2	1
10	МОУ средняя общеобразовательная школа № 10 г. Пензы	1	2	
11	МОУ СОШ № 11 г. Пензы с углубленным изучением предметов гуманитарно-правового профиля	1	2	
12	МОУ средняя общеобразовательная школа № 12 г. Пензы им. В.В. Тарасова	1	2	1
13	МОУ многопрофильная гимназия № 13 г. Пензы	1	2	
14	МОУ средняя общеобразовательная школа № 14 г. Пензы	1	2	
15	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 16 г. Пензы»	1	2	
16	МОУ средняя общеобразовательная школа № 17 г. Пензы	1	2	
17	МОУ средняя общеобразовательная школа № 18 г. Пензы	1	2	1
18	МОУ средняя общеобразовательная школа № 19 г. Пензы	1	2	
19	МОУ средняя общеобразовательная школа № 20 г. Пензы	1	2	1
20	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 23 г. Пензы им. Героя России Сергеева А.А.	1	2	1
21	МОУ средняя общеобразовательная школа № 24 г. Пензы	1	2	1
22	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 25 г. Пензы им. В. П. Квышко»	1	2	

Продолжение прил. 9

1	2	3	4	5
23	МОУ средняя общеобразовательная школа № 26 города Пензы	1	2	
24	МОУ средняя общеобразовательная школа № 27 г. Пензы	1	2	1
25	МОУ средняя общеобразовательная школа № 28 г. Пензы	1	2	
26	МОУ финансово-экономический лицей № 29 г. Пензы	1	2	1
27	МОУ средняя общеобразовательная школа № 30 г. Пензы	1	2	
28	МОУ средняя общеобразовательная школа № 31 города Пензы	1	2	
29	МОУ средняя общеобразовательная школа №32 г. Пензы	1	2	1
30	МОУ средняя общеобразовательная школа № 35 г. Пензы	1	2	1
31	МОУ средняя общеобразовательная школа № 36 г. Пензы	1	2	
32	МОУ общеобразовательная средняя школа № 37 г. Пензы	1	2	1
33	МОУ «Основная общеобразовательная школа № 38» г. Пензы	1	2	
34	МОУ средняя общеобразовательная школа № 39 г. Пензы	1	2	
35	МОУ средняя общеобразовательная школа № 40 г. Пензы	1	2	
36	МОУ средняя общеобразовательная школа № 41 г. Пензы	1	2	1
37	МОУ гимназия №42 г. Пензы	1	2	
38	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 43 г. Пензы»	1	2	
39	МОУ гимназия № 44 г. Пензы	1	2	1
40	МОУ средняя общеобразовательная школа № 45 г. Пензы	1	2	
41	МОУ «Кадетская школа № 46 г. Пензы»	1	2	
42	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 47 г. Пензы»	1	2	
43	МОУ средняя общеобразовательная школа № 48 города Пензы	1	2	1
44	МОУ средняя общеобразовательная школа № 49 г. Пензы	1	2	1
45	МОУ средняя общеобразовательная школа № 50 г. Пензы	1	2	1
46	МОУ средняя общеобразовательная школа № 51 г. Пензы	1	2	1
47	МОУ средняя общеобразовательная школа № 52 г. Пензы	1	2	1
48	МОУ «Гимназия № 53» г. Пензы	1	2	1
49	МОУ «Лицей № 55» г. Пензы	1	2	
50	МОУ средняя общеобразовательная школа № 56 г. Пензы	1	2	1

Продолжение прил. 9

1	2	3	4	5
51	МОУ средняя общеобразовательная школа № 57 г. Пензы имени В.Х. Хохрякова	1	2	1
52	МОУ средняя общеобразовательная школа № 58 г. Пензы	1	2	
53	МОУ средняя общеобразовательная школа № 59 г. Пензы	1	2	1
54	МОУ средняя общеобразовательная школа № 60 г. Пензы	1	2	2
55	МОУ средняя общеобразовательная школа № 61 г. Пензы	1	2	
56	МОУ средняя общеобразовательная школа № 62 г. Пензы	1	2	1
57	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 63» г. Пензы	1	2	
58	МОУ средняя общеобразовательная школа № 64 г. Пензы	1	2	
59	МОУ средняя общеобразовательная школа № 65 г. Пензы	1	2	
60	МОУ средняя общеобразовательная школа № 66 г. Пензы	1	2	1
61	МОУ СОШ № 67	1	2	
62	МОУ СОШ с углубленным изучением информатики № 68 г. Пензы	1	2	1
63	МОУ средняя общеобразовательная школа № 69 г. Пензы	1	2	
64	МОУ «Кадетская школа по делам ГО и ЧС № 70» г. Пензы	1	2	
65	МОУ средняя общеобразовательная школа № 71 г. Пензы	1	2	1
66	МОУ лицей № 73 г. Пензы «Лицей информационных систем и технологий»	1	2	
67	МОУ средняя общеобразовательная школа № 74 г. Пензы	1	2	1
68	МОУ СОШ № 75 г. Пензы	1	2	
69	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 76» г. Пензы	1	2	
70	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 77 г. Пензы»	1	2	
71	МОУ гимназия «САН» г. Пензы	1	2	
72	МОУ школа – интернат среднего (полного) общего образования г. Пензы	1	2	1
73	МОУ «Гимназия во имя святителя Иннокентия Пензенского» г. Пензы	1	2	
74	МОУ Центр образования № 1 г. Пензы	1	2	
75	МОУ «Вечерняя (сменная) общеобразовательная школа № 20» г. Пензы	1	2	
76	МОУ «Вечерняя (сменная) общеобразовательная школа № 21» г. Пензы	1	2	
	Итого: (260 чел.)	76	152	32

Приложение 10

Анкета руководителя образовательного учреждения

Пензенский государственный университет архитектуры и строительства проводит исследование по изучению управленческого потенциала руководителей образовательных учреждений (школ, гимназий, лицеев). Просим Вас принять участие в исследовании и ответить на вопросы анкеты. Если ни один из вариантов ответов Вам не подходит, впишите, пожалуйста, свой.

Фамилию, Имя, Отчество можно не указывать
Заранее благодарим Вас за участие!

1. О своей работе

1. Ваша должность в настоящее время

- а) директор школы (лица, гимназии)
- б) зам. директора по учебно-воспитательной работе
- в) зам. директора по воспитательной работе
- г) зам. директора по научно-методической работе
- д) классный руководитель
- е) другая _____

2. Ваша предыдущая должность

- а) учитель
- б) классный руководитель
- в) зам. директора
- г) директор
- д) другая _____

3. Ваш общий трудовой стаж?

- а) до 1 года е) 16-20 лет
- б) 1-2 года ж) 21-25 лет
- в) 3-5 лет з) 26-30 лет
- г) 6-10 лет и) 31 год и более
- д) 11-15 лет

4. Сколько лет Вы работаете в данном учреждении?

- а) менее 1 года д) 11-15 лет
- б) 1-2 года е) 16-20 лет
- в) 3-5 лет ж) более 20 лет
- г) 6-10 лет

5. Сколько лет Вы работаете в занимаемой должности?

- а) менее 1 года
- б) 1-2 года д) 11-15 лет
- в) 3-5 лет е) 16-20 лет
- г) 6-10 лет ж) более 20 лет

6. Основные этапы Вашего профессионального продвижения

Занимаемая etapом должность	Номер этапа	Время пребывания в должности, лет
Учитель		
Классный руководитель		
Зам. директора		
Директор		
Другие		

7. Нравится ли Вам ваша работа?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить

8. Если нет, то почему?

- а) не соответствует вашим способностям
- б) противоречит вашим нормам и ценностям
- в) не способствует достижению ваших жизненных целей
- г) плохие взаимоотношения в коллективе
- д) не обеспечивает желаемый образ жизни
- е) низкая заработная плата
- ж) другое _____

9. Если да, то почему?

- а) соответствует вашим способностям
- б) соответствует вашим нормам и ценностям
- в) способствует достижению ваших жизненных целей
- г) хорошие взаимоотношения в коллективе
- д) обеспечивает желаемый образ жизни
- е) моральная удовлетворенность
- ж) другое _____

10. Как вы оцениваете свою управленческую деятельность (должность)?

	Да	Нет
а) соответствует уровню образования		
б) соответствует личным склонностям		
в) соответствует уровню знаний и умений		
г) престижна		
д) требует постоянного самообразования		
е) интересная		
ж) требует смелости, инициативности		
з) другое		

11. Выберите, пожалуйста, не более трех фраз, наиболее близко соответствующие Вашему отношению к своей работе:

для меня работа- это...

- а) способность обеспечить нормальное существование себе и своей семье;
- б) гарантия от неопределенности, возможность быть уверенным в завтрашнем дне;
- в) мой долг перед обществом, возможность чувствовать себя нужным;
- г) возможность завоевать уважение и авторитет;
- д) возможность проявить себя, реализовать свой потенциал;
- е) возможность общения с людьми, с коллективом;
- ж) возможность почувствовать удовлетворение результатами;
- з) другое _____

2. Управленческий потенциал

12. Проранжируйте основные блоки структуры качеств руководителя образовательного учреждения (1- высокий ранг, 5 – низкий):

- а) профессиональная компетентность (...)
- б) нравственные качества (...)
- в) организаторские способности (...)
- г) деловые качества (...)
- д) личная организованность (...)
- ж) политическая культура (...)

13. Проранжируйте подгруппы качеств профессиональной компетентности руководителя образовательного учреждения (1- высокий ранг, 5 – низкий):

- а) высокий уровень знаний и умений по профилю обучения школьников (...)
- б) педагогические компетенции (...)
- в) управленческие компетенции (...)
- г) экономические компетенции (...)
- д) информационные компетенции (...)
- е) правовые компетенции (...)
- ж) научные компетенции (...)

14. Как вы считаете, должен ли руководитель образовательного учреждения заниматься преподавательской деятельностью?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить

15. Что для вас является приоритетом (1-никогда, 2-очень редко, 3-иногда, 4-часто, 5-всегда)?

	1	2	3	4	5
а) преподавательская деятельность					
б) научная деятельность					
в) управленческая деятельность					
г) другое					

16. С кем вам легче работать (от 1 (очень трудно) до 5 (работаю с удовольствием))?

	1	2	3	4	5
а) со школьниками					
б) с коллегами					
в) с руководством					

17. Вас интересует мнение коллег о Вас?

- а) да;
- б) нет;
- в) не задумывался.

18. Находите ли вы время на научную работу со школьниками (олимпиады, конкурсы и т.п.)?

- а) да, но с трудом;
- б) да, я всегда заранее резервирую на это время;
- в) нет.

19. Как вы считаете, мешает ли ваша должность руководителя качеству преподавательской деятельности?

- а) да, безусловно;
- б) нет, это никак не связано;
- в) нет, даже помогает.

20. Как Вы оцениваете морально-психологический климат в Вашем образовательном учреждении?

- а) как благоприятный, комфортный;
- б) как сложный, напряженный;
- в) как неблагоприятный, тяжелый.

21. Находит ли признание Ваша работа в данном образовательном учреждении?

- а) да, всегда; б) да, часто; в) иногда;
- г) почти никогда.

22. Как часто Вы испытываете стрессовые ситуации в профессиональной деятельности?

- а) очень часто; б) часто;
в) иногда; г) редко.

23. С чем связаны стрессовые ситуации в Вашей работе?

- а) с неблагоприятным морально-психологическим климатом в коллективе;
б) с низкой заработной платой;
в) с неудовлетворенностью собственной педагогической деятельностью;
г) с невозможностью реализовать себя в педагогической деятельности;
д) с недостаточно ответственным отношением школьников к учебе.

24. Участвуете ли Вы в работе научно-практических конференций и семинаров, проводимых в Вашем образовательном учреждении?

- а) да, постоянно; б) иногда;
в) не участвую.

25. Вы считаете себя свободным в выборе методов своей педагогической деятельности?

- а) всегда; б) часто;
в) иногда; г) никогда.

26. Как бы Вы оценили стиль своей педагогической деятельности?

- а) как демократический;
б) как либеральный;
в) как авторитарный.

27. В Вашей профессиональной деятельности с обучающимися преобладает: (проранжируйте по степени значимости: 1 – высокий ранг, 5 – низкий)

- а) общение на основе увлеченности совместной творческой деятельностью; (...)
б) общение на основе дружеского расположения (...)
в) «общение-дистанция»; (...)
г) «общение-заигрывание»; (...)
д) «общение-устрашение». (...)

28. Испытываете ли Вы трудности в определении перспективных и текущих целей и задач образовательного процесса?

- а) нет, никогда не затрудняюсь;
б) иногда затрудняюсь;
в) испытываю большие затруднения.

29. Испытываете ли Вы трудности в выборе организационных форм обучения?

- а) нет, не испытываю;
б) иногда трудно подобрать соответствующую форму;
в) да, для меня это трудно.

30. Оцените, пожалуйста, уровень Ваших педагогических умений (а – высокий; б – средний; в – низкий):

- умение моделировать образовательный процесс -
– умение организовать педагогический процесс -
– умение провести урок -
– умение провести практическое занятие -
– умение провести семинар -
– умение провести консультацию для школьников -
– умение организовать внеучебную деятельность -
– умение анализировать результаты собственной педагогической деятельности -

31. Уровень своей предметной подготовки Вы оцениваете как:

- а) очень высокий; г) средний;
б) высокий; д) ниже среднего;
в) выше среднего; е) низкий.

32. Какую реакцию вызывает у Вас новая научно-педагогическая информация? (проранжируйте по степени значимости: 1- высокий ранг, 5 – низкий)

- а) интерес (...)
б) практичность, необходимость в работе (...)
в) критическое отношение (...)
г) новое в научно-педагогической информации не воспринимаю (...)
д) к новому в современной педагогической науке отношусь резко негативно (...)

33. Чувствуете ли Вы в себе способность к творческой педагогической деятельности?

- а) да;
б) нет;
в) неопределенно.

34. В какой степени Вас затрудняет:

* гуманизация обучения (формирование характера ученика и воспитание в нем высоких нравственных ценностей):

- а) сильно затрудняет;
б) иногда затрудняет;
в) не затрудняет;

* работа с родителями:

- а) сильно затрудняет;
- б) иногда затрудняет;
- в) не затрудняет,

* выполнение обязанностей классного руководителя:

- а) сильно затрудняет;
- б) иногда затрудняет;
- в) не затрудняет.

35. Считаете ли Вы, что успех Вашей профессиональной деятельности зависит от уровня вашей профессиональной компетентности?

- а) да, напрямую зависят,
- б) зависит незначительно;
- в) никак не зависит.

36. Чем Вас привлекает работа в образовательном учреждении? (укажите несколько вариантов): (проранжируйте по степени значимости: 1- высокий ранг, 3 – низкий)

- а) больше возможности для творческой самореализации; (...)
- б) выше интеллектуальный потенциал коллективе (...)
- в) доброжелательная, благоприятная морально-психологическая обстановка: (...)
- г) работать в условиях профессионального образовательного учреждения нового типа интересно. (...)

37. Насколько полно можно оценить деятельность руководителя при помощи рейтинговой системы оценки?

- а) я не считаю эту систему оптимальной
- б) я не совсем понимаю, как вообще работает рейтинговая система
- г) при помощи рейтинга можно на 100 % оценить работу преподавателя

3. Обучение, повышение квалификации и профессиональный рост

38. Существует ли на Вашем образовательном учреждении система профессионального образования руководителей?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить

39. Как часто управленческий персонал Вашего образовательного учреждения направляется на обучение и повышение квалификации?

- а) раз в полгода
- б) раз в год
- в) раз в 2-3 года
- г) раз в 3-5 лет
- д) другое _____

40. Когда Вы последний раз повышали квалификацию в организованной форме (ФПК, ИПК)?

- а) полгода назад
- б) 1 год назад
- в) 2-3 года назад
- г) 4-5 лет назад
- д) более 5 лет назад
- е) никогда

41. Как Вы повысили свою квалификацию в организованной форме в последний раз?

- а) участие в научной работе школы
- б) курсы повышения квалификации
- в) стажировка в других школах России
- г) стажировка в школах зарубежья
- д) свой вариант _____

42. Какова была продолжительность повышения Вашей квалификации?

- а) от 5 до 7 дней
- б) 8-10 дней
- в) 11-14 дней
- г) 15-20 дней
- д) 21-30 дней
- е) свой вариант _____

43. Какое количество времени необходимо для эффективного обучения?

- а) от 5 до 7 дней
- б) от 8 до 14 дней
- в) от 15 до 20 дней
- г) от 21 до 30 дней
- д) более 30 дней

44. Какие вопросы Вы рассматривали на курсах повышения квалификации?

	Да	Нет
а) научная работа		
б) учебная работа		
в) управленческая деятельность		
г) инновационные образовательные технологии		
д) другое		

45. Что побуждает Вас заниматься повышением квалификации?

	Да	Нет
а) потребность в новых знаниях		
б) наличие пробелов в знаниях		
в) внутренняя потребность		
г) желание не отставать от товарищей		
д) желание лучше выполнять свою работу		
е) потребность расширить кругозор, повысить образовательный и культурный уровень		
ж) повышение в должности		
з) перспектива поиска новой работы		
и) свой вариант		

46. Что мешает Вам заниматься повышением квалификации?

	Да	Нет
а) состояние здоровья		
б) перегруженность работой		
в) начальство не разделяет мнение о необходимости повышения квалификации		
г) материальные обстоятельства		
д) неудовлетворенность существующими формами повышения квалификации и организации учебного процесса		
е) свой вариант		

47. Какие формы повышения квалификации Вы считаете для себя наиболее эффективными?

	Да	Нет
а) научно-практические семинары;		
б) занятия на факультетах и в институтах повышения квалификации;		
в) стажировка в школах и средних специальных учебных заведениях;		
г) семинары по отдельным психолого-педагогическим проблемам;		
д) самообразование;		
е) аспирантура, соискательство		

48. Как Вы считаете, чему следует больше уделять внимания в системе повышения квалификации руководителей школ: (проранжируйте по степени значимости: 1 – высокий ранг, 5 – низкий)

- а) проблемам истории и теории педагогики (...)
- б) проблемам дидактики (теории обучения) (...)
- в) проблемам психологии обучения и воспитания (...)
- г) передовому педагогическому опыту (...)
- д) новым педагогическим технологиям в профессиональном образовании (...)

49. Считаете ли Вы, что обучение может помочь Вам продвинуться по службе?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить

50. Как вы оцениваете возможности для повышения квалификации, предоставляемые Вашим образовательным учреждением?

- а) такие возможности вполне реальны
- б) такие возможности реально существуют, но фактически реализовать их не предоставляется возможным
- в) возможностей для служебного роста практически нет
- г) другое _____

51. Есть ли в Вашем образовательном учреждении резерв кадров на выдвижение?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить

52. Зачислены ли Вы в резерв кадров на выдвижение?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить

53. Учитывалось ли Ваше желание при зачислении в резерв кадров на выдвижение?

- а) да
- б) нет

54. Используются ли списки резервов при фактическом назначении руководителей на должности?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить

55. Есть ли у Вас личный план развития своей профессиональной карьеры?

- а) у меня есть такой план
- б) разве можно иметь такой план, ведь жизнь так изменчива
- г) свой вариант _____

56. Если есть, то как часто меняется Ваш план?

- а) постоянно, почти всегда
- б) периодически, время от времени
- в) изредка
- г) очень редко
- д) свой вариант _____

57. На какой период Вы имеете реальные цели в области личного профессионального продвижения?

- а) до 1 года г) 6-10 лет
 б) 1-2 года д) более 10 лет
 в) 3-5 лет е) не имею таких целей

58. Чем, по Вашему мнению, достигается продвижение по службе?

	Да	Нет
а) хорошими результатами работы		
б) высокой интенсивностью труда		
г) умением брать на себя ответственность, инициативу		
д) профессиональной компетентностью, знаниями		
е) знакомством с нужными людьми		
ж) возможностью быть на заметке у начальства		
з) другими факторами		

59. Какие факторы, по Вашему мнению, прежде всего, учитываются при подборе и выдвижении кандидата на руководящую должность? Укажите три фактора, наиболее важных, на Ваш взгляд:

	Да	Нет
а) возраст		
б) образование		
в) организаторские способности		
г) личное желание кандидата		
д) морально-этические качества		
е) управленческая компетентность		
ж) опыт работы		
з) способность принять и поддерживать политику руководства в отношении управления и развития учреждения		
и) авторитет в коллективе		
к) мнение руководства		
л) профессиональные качества и навыки		
м) лидерские качества		
н) другое		

60. Какие мероприятия проводятся или планируются провести для устранения недостатков в системе управления профессиональным ростом руководителей в вашем образовательном учреждении? _____

4. Организация личного труда

61. Какие чувства Вы испытываете, находясь на работе:

- а) хорошее настроение и хочется работать;
 б) почти всегда у меня хорошее настроение;
 в) обычно на работе скучно, но иногда бывают светлые деньки;
 г) это ужасно тяжело, я еле досаживаю до конца;
 д) другое _____

62. Планируете ли вы свой рабочий день?

- а) да, всегда;
 б) только тогда, когда слишком много дел и не могу их все запомнить;
 в) нет, никогда.

63. Хватает ли вам рабочего времени для решения всех дел?

- а) да, вполне, я все успеваю сделать за это время.
 б) в основном да, но иногда наваливается много дел, не со всем успеваю справиться;
 в) катастрофически не хватает времени;
 г) меня уже ничто не спасет, я все равно не успею сделать все мои дела;
 д) другое _____

64. Удовлетворяет ли вас ваше рабочее место?

- а) да, вполне
 б) нет, но я уже привык и не замечаю этого;
 в) совершенно не устраивает.
 г) если нет, то в чем именно

65. Получаете ли Вы надбавки к основной заработной плате?

- а) да
 б) нет

66. Какие критерии учитываются при начислении надбавки руководителю образовательного учреждения?

- а) численность персонала;
 б) наличие ученой степени и ученого звания;
 в) успехи учебного заведения;
 г) свой вариант _____

67. Есть ли у Вас заместители (завучи)?

- а) да, есть официально;
- б) да есть, но неофициально;
- в) нет заместителя.

68. Если у Вас есть заместители, то по каким направлениям деятельности и в каком количестве?

- а) по учебно-воспитательной работе (...)
- б) по воспитательной работе (...)
- в) по научно-методической работе (...)
- г) другое _____

68. Делегируете ли Вы свои полномочия своим заместителям:

- а) да, всем;
- б) да, некоторым;
- в) нет, все вопросы решаются лично мной.

69. Если Вы не делегируете полномочия, то почему?

- а) думаете, что это бесполезно, потому что лучше Вас работу никто не сделает;
- б) делаете это с неохотой – вдруг сотрудник выполнит задание лучше Вас;
- в) никто не хочет делать дополнительную работу;
- г) свой вариант _____

70. Получают ли Ваши заместители персональную надбавку?

- а) да;
- б) нет.

71. Вы лично организуете методическую работу?

- а) да, всегда
- б) да, но редко
- в) никогда, это делает специальный сотрудник

72. Как часто сотрудники вашего образовательного учреждения проводят открытые уроки?

- а) 1 раз в семестр
- б) 1 раз в году
- в) 1 раз в 2 года
- г) реже

73. Каким образом в вашем образовательном учреждении осуществляется работа с молодыми учителями:

- а) у каждого молодого учителя есть наставник – более опытный сотрудник;
- б) я сам лично курирую всех молодых учителей;
- в) молодые сотрудники сами, путем проб и ошибок приобретают опыт;
- г) свой вариант _____

74. Занимаются ли учителя вашего образовательного учреждения научной работой?

- а) да, регулярно;
- б) периодически;
- в) нет, не занимаются

75. Имеет ли каждый член коллектива какие-либо «общественные» обязанности?

- а) да, все имеют такие обязанности;
- б) имеют только некоторые преподаватели;
- в) каждый выполняет только свою учебную нагрузку.
- г) свой вариант _____

76. Как часто Вы проводите заседания, планерки, совещания, собрания:

- а) 1 раз в месяц;
- б) 2 раза в месяц;
- в) 1 раз в неделю;
- г) другое _____

77. Что, по Вашему мнению, снижает эффективность деятельности образовательных учреждений?

Немного о себе

78. Ваше образовательное учреждение:

*школа, лицей, гимназия № _____ (ненужное вычеркнуть)

*другое _____

79. Пол

- а) мужской
- б) женский

80. Возраст

- а) до 20 лет
- б) 20-25 лет
- в) 26-30 лет
- г) 31-35 лет
- д) 36-40 лет
- е) 41-45 лет
- ж) 46-50 лет
- з) 51-55 лет
- и) 56-60 лет
- к) более 60 лет

81. Образование:

- а) высшее педагогического профиля
- б) высшее экономического (управленческого) профиля;
- в) высшее техническое;

82. Есть ли у Вас ученая степень:

- а) да;
- б) нет.

83. Если да, то какая:

- а) кандидат наук, доцент;
- б) кандидат наук, профессор;
- в) доктор наук, доцент;
- г) доктор наук, профессор;
- д) другое _____

84. Хотели бы Вы написать диссертацию и получить ученую степень кандидата наук?

- а) да;
- б) нет.

85. Семейное положение:

- а) женат (замужем)
- б) не женат (не замужем)

Что бы Вы могли предложить для повышения эффективности работы руководителей образовательного учреждения?

Благодарим Вас за помощь в исследовании!

Научное издание

Резник Семен Давыдович
Емельянова Елена Рашитовна
Рыбалкина Зарина Миникутдусовна

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
Монография

В авторской редакции
Верстка Н.А. Сазонова

Подписано в печать 1.11.13. Формат 60x84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл.печ.л. 9,3. Уч.-изд.л. 10,0. Тираж 500 экз. 1-й завод 100 экз.
Заказ № 190.

Издательство ПГУАС.
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.