

УДК 37.091.113

КОМПЕТЕНТНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ ШКОЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В УСЛОВИЯХ ПЕРЕМЕН

Гам В.И.

ФГБОУ ВПО «Омский государственный педагогический университет», Омск, Россия, (644099, г. Омск, Набережная им. Тухачевского, 14), e-mail: gam_v@mail.ru

В статье представлено научное исследование актуального для развития современной педагогической науки направления, связанного с новыми стратегиями образования, развитием стратегического лидерства школьных управленческих команд. В статье рассматривается концепция управления образовательными системами в условиях перемен через компетентностное развитие школьных управленческих команд. Переосмысление концептуальных основ школьного менеджмента позволяет автору рассматривать процесс развития школьных управленческих команд в условиях перемен в контексте предложенной концепции стратегического лидерства и компетентностного развития школьных управленческих команд. Автором выделены базовые компоненты развития и укрепления стратегического лидерства, описаны ресурсы школьных управленческих команд и компетентностно-результатирующая структура стратегического лидерства.

Ключевые слова: стратегии в образовании, стратегическое лидерство, школьная управленческая команда, ресурсы школьных управленческих команд, компетентностно-результатирующая структура стратегического лидерства.

COMPETENCE-BASED DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATIVE TEAMS IN THE CONDITIONS OF CHANGES

Gam V.I.

Omsk State Pedagogical University, Omsk, Russia, (644099, Omsk, Tukhachevskiy Naberezhnaya str, 14), e-mail: gam_v@mail.ru

In the article we are doing a scientific research which is topical for the development of modern pedagogical science of the direction connected with new strategy of education, development of strategic leadership of school administrative teams. In the article we are giving consideration to the concept of educational systems development and management through the competence-based development of school administrative teams in the conditions of changes. Reconsideration of conceptual bases of school management allows the author to give the consideration to the development of school administrative teams in the conditions of changes in a context of the offered concept of strategic leadership and competence-based development of school administrative teams. The author has distinguished basic components of development and strengthening of strategic leadership, described resources of school administrative teams and a competence-based resultant structure of strategic leadership..

Key words: strategy in education, strategic leadership, school administrative team, resources of school administrative teams, competence-based resultant structure of strategic leadership.

Введение

В связи с масштабными социально-экономическими кризисами последних трёх лет сфера образования и педагогики испытывает на себе влияние мощного, привнесённого из мира реальной экономики и управления потока требований к содержанию и качеству образования выпускников всех ступеней образования.

В этом потоке подвергаются переосмыслению традиционные основы развития образования, в контексте философских и педагогических теорий акцентируются параметры его развития, представляющие важное аксиологическое значение для формирования облика образования будущего [2; 7]. Сегодня система образования (прежде всего на уровне

массовой школы) испытывает потребность в разработке методологически выверенных концепций для качественного самопреобразования в соответствии с тенденциями глобального развития.

Именно поэтому в выработке концепции для стратегического развития и управления образовательными системами особенно актуальным становится выбор подхода, при котором базовые ценности личности будут гармонично развиваться, но в условиях новой, рыночной реальности, будут надёжно защищены. Стратегия необходима при возникновении новых реалий, новых требований со стороны общества и государства. В ситуации перемен традиционные принципы и опыт организации не соответствуют новым задачам и не обеспечивают предотвращение возможных опасностей. Особенное значение в связи с этим приобретает выбор стратегий для развития школьных управленческих команд [3; 8].

Стратегии в образовании и стратегическое лидерство – близкие по происхождению явления. Стратегическое лидерство – это способность системы управления вносить изменения в организационный процесс, чтобы создавать и воспроизводить лидирующее положение организации среди себе подобных. Эта способность включает в себя видение будущего, восприимчивость к изменениям, умение влиять на людей, эффективное управление ресурсами [6]. При этом лидерство как феномен (личные качества руководства организации) и лидерство как система управления (менеджмент организации) органично сочетаются и дополняют друг друга. Стратегическое лидерство как явление благодаря особой замкнутой структуре образовательных систем и лидерскому потенциалу, имманентно присущему школьному педагогическому коллективу, выступает в качестве эргономичного и комфортного по отношению к школе инструмента внутренних преобразований, формирующих адекватность школы внешним требованиям [1; 10].

Концептуально стратегическое лидерство как феномен и инструмент формируется и развивается посредством реализации компетентностного и деятельностного подходов в педагогике, реализуя идею задействования естественного компетентностного ресурса лидеров школы в процессах выработки, принятия решений, реализации и оценки эффективности стратегических задач и проектов школы [8; 10].

Внутренним фактором продвижения стратегического лидерства в условиях такой закрытой системы, как школа, выступает школьная управленческая команда [4]. Школьная управленческая команда состоит из членов коллектива, функционально обеспечивающих управление развитием содержания образования и самой школы, и включает директора, его заместителей, руководителей методических объединений по предметам. Школьная управленческая команда объединяет в поиске, выработке и в реализации оптимальных стратегических решений лидеров, профессионально, компетентно и лично

ориентированных на реализацию задач стратегического развития; обеспечивает компетентностное развитие лидеров, по мере освоения задач развития школы вовлекает педагогический коллектив в процессы стратегического развития.

Базовыми компонентами развития и укрепления феномена стратегического лидерства концептуально выступают:

- ресурсы школьных управленческих команд;
- система оценки результативности стратегического лидерства на основе критериальных значений-результатов, которые должны быть достигнуты в ходе реализации стратегического лидерства [4; 9];
- технологии компетентностного развития школьных управленческих команд.

Таким образом, формируя концепцию стратегического лидерства с опорой на компетентностный и деятельностный подходы, необходимо отказаться от линейности в самой методологии проектирования, понимая, что концепция является динамической, что вполне естественно отражает суть стратегического подхода, определяющего векторы и тенденции развития в условиях системных изменений и социальной турбулентности.

К ресурсам школьных управленческих команд следует отнести:

1. **Лидерские компетентности** – стратегическая, социальная, задачная, управленческая, – которые, собственно, и отражают личностную, профессиональную готовность и способность членов школьных управленческих команд реализовывать содержание стратегического управления и развития школы, формируя эффект стратегического лидерства школьной управленческой команды, а впоследствии – школы в конкурентной среде образовательных учреждений.

Феномен стратегического лидерства базируется на обеспечении и воспроизведении лидерами и командой названных компетенций, представляемых как функции ситуации, отношения (личности), информации, знаний и умений, а именно:

- стратегической компетентности – способности, необходимой при формировании и развитии организации в целом, от определения условий функционирования организации (как общественной системы), которые необходимы для выполнения будущих задач и достижения цели, до разработки общих условий и организационных структур, способствующих оперативному выполнению указанных задач;
- социальной компетентности – способности заниматься работой с людьми, группами и социальными процессами (организация коммуникации между сотрудниками и руководством, обеспечивающей принятие решений, обработку конфликтов, мотивацию, управление группами и развитие групповой работы и т.п.);
- компетентности в специальной области – способности осмысливать проблемы в

узких, задачных областях и решать их;

- компетентности в управлении как совокупности стратегической и социальной компетентности (т.е. способности применения различных инструментов и приемов для достижения желаемого эффекта) [5].

2. Способности стратегического мышления и умения лидеров выполнять функцию видения образов устойчивых результатов развития школы. Цель – один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, который характеризует предвосхищение в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств. Поскольку цели – продукт человеческого разума, то нужно принимать во внимание те модели сознания, с помощью которых определяются цели [9]. В свою очередь эти модели зависят от сложившейся культуры, идеологии, образования, опыта и ценностей. С помощью этих моделей факты действительности объясняются и интерпретируются как «видение» или «образ мира».

Видение необходимо для осуществления изменений в системе. Если планируемые изменения не выходят за рамки набора собственных значений, то можно говорить о *количественных изменениях* собственных значений. Для *качественных изменений* собственных значений системы необходим слом основополагающей модели, самого «образа мира», что во многих случаях невозможно, пока система состоит из людей, для которых эта модель является основополагающей для деятельности на базовом уровне. Если обозначить понятие «цель» как предвосхищение в мышлении результата деятельности, то она приобретает значение «*видения*». Таким образом, видение является большим, чем выражение намерения или желания, оно является образом будущего [9].

Феномен стратегического мышления – базовый компонент стратегического лидерства проявляется в предвосхищении и детальном представлении образа будущих результатов. Он реализуется в результате применения комплекса инструментов стратегического управления [3].

Важным компонентом научной концепции стратегического лидерства и компетентностного развития ШУК является система оценки результативности стратегического лидерства. Она выработана на основе подхода И.А. Зимней [5] и критериальных значений-результатов, которые должны быть достигнуты в ходе реализации стратегического лидерства. В компетентностном подходе компетенции есть воплощенный в деятельности результат обучения; именно поэтому представляется логичным выстроить систему оценки результативности стратегического лидерства посредством компетентностно-результатирующей структуры. Компетентностно-результатирующая структура стратегического лидерства формируется в системе координат и отражена в таблице 1.

Таблица 1 – Компетентностно-результатирующая структура стратегического лидерства школьных управленческих команд (ШУК)

Критерии Компетенции		Выход команды на разработку стратегии	Разработка и принятие программы развития учреждения	Защита нового статуса учреждения	Приобретение дополнительных внешних ресурсов развития	Индивидуально-личностный рост членов команд
Компетентность в управлении	<u>Стратегическая</u>	видят перспективу и распознают закономерности в ходе событий	разрабатывают стратегию, планы и программы осуществления процесса перемен	ставят долгосрочные цели, представляют организацию в широком контексте	трансформируют видение в практические действия	обучают искусству перемен других, обеспечивая средствами
	<u>Социальная</u>	выявляют необходимость перемен, касающихся содержания организационной деятельности	мобилизуют энергию людей и управляют ресурсами, используя инструменты лидерства для осуществления перемен	маневрируют в сложившихся обстоятельствах с целью получения максимальной выгоды для дела	мобилизуют людей на достижение цели	признают и принимают в интересах дела взгляды и ценности других людей
<u>Компетентность в специальной области</u> (задачная)		концентрируются на краткосрочных результатах, проникают в детали и руководствуются существующими реалиями	выявляют в непривычной и сложной задаче ключевые факты, имеющие решающее значение для достижения успеха	способны находить пути роста организации и сфер деятельности	пересматривают методы своей работы, постоянно находят рациональные способы поведения для привлечения новых ресурсов	способны брать на себя ответственность за дело и его развитие

По вертикальной шкале в ней представлены уровневые компетентности, востребованные в процессе реализации функций стратегического лидерства школьной управленческой командой: *стратегическая, социальная, компетентность в управлении, компетентность в специальной области (задачная)*. По горизонтальной шкале – ожидаемые результаты реализации компетенций школьными управленческими командами, востребованные логикой стратегического развития и стратегического лидерства, которые есть суть критериального значения:

- выход команды на разработку стратегии;

- разработка и принятие программы развития учреждения;
- защита нового статуса учреждения;
- приобретение дополнительных внешних ресурсов развития;
- индивидуально-личностный рост членов команд.

Набор компетентностей и соответствующих критериальных значений сформирован на основе учета традиционных функций управления, к числу которых относятся: функции анализа, подготовки и принятия решений, организации и контроля исполнения решений и достижения результатов.

Сущность стратегического управления проявляется в опережающем характере действий со стороны субъекта стратегического управления. В результате интеграции этих параметров нами был сформирован оптимальный перечень видов деятельности школьных управленческих команд (ШУК), который должен быть реализован как траектория освоения стратегического лидерства [1; 4]. Таким образом, разработанная *компетентностно-результатирующая структура стратегического лидерства школьных управленческих команд одновременно представляет собой систему параметров для проведения оценки результативности и продуктивности стратегического лидерства ШУК*. Помимо параметров, она включает группу методов оценки. В логике компетентностного подхода приоритетно задействованы методы экспертного анализа и оценки эффективности: фокус-группы, комплексные самооценки и рефлексивные беседы с участниками ШУК. Процедуре экспертной оценки может быть подвергнута и сама компетентностно-результатирующая структура стратегического лидерства школьных управленческих команд. Она обычно оценивается участниками эксперимента в формате фокус-группы. В результате проведения фокус-групп структура согласуется и уточняется в итоговом варианте *таблицы*.

Третьим компонентом научной концепции стратегического лидерства выступают технологии компетентностного развития школьных управленческих команд. В ходе теоретического анализа и эксперимента обычно отбирается и отрабатывается группа технологий, наиболее полно обеспечивающая достижение максимально возможных результатов развития стратегического лидерства школьных управленческих команд, а именно:

- технологии повышения квалификации и компетентностного, модульного обучения взрослых;
- проектного развития и управления проектами;
- командной, групповой работы;
- консалтинга, тьюторства, фасилитации и кейс-технологий.

Представляется принципиально важным акцентировать внимание на самом подходе в реализации названных, вполне традиционных для педагогики технологий, которые призваны породить инновационный результат стратегического развития и лидерства школы. Акцент заключается в том, что идейной основой их реализации призван выступать личностно-ориентированный подход к организации деятельности школьной управленческой команды [7; 8].

Во-первых, формирование школьной управленческой команды есть абсолютно самостоятельный шаг лидеров школы, которые, получая приглашение для участия в профильных курсах повышения квалификации, вправе решать: выбрать или не выбрать участие в дальнейшей после обучения программе развития и деятельности.

Во-вторых, в системе отношений, формируемых в рамках программ стратегического лидерства, должен отсутствовать как таковой элемент административного давления, ибо компетентностная готовность ШУК включает в себя и мотивационную, и ценностную готовность. Соответственно, любое администрирование на этапе осмысления и принятия решения ШУК может оказать искажающее влияние, и ШУК включается в программу стратегического развития, не будучи обеспеченной внутренними личностными ресурсами.

В-третьих, команда организаторов программ стратегического развития должна быть сформирована как команда консультантов, бизнес-тренеров, модераторов и тьюторов, готовых лично, профессионально и инструментально обеспечивать процесс стратегического развития и лидерства ШУК.

Данное обстоятельство имеет значение, ибо актуализирует значение такого важного технологического приема в обеспечении стратегического лидерства ШУК, каковым выступает кейс-метод.

Под ситуацией (кейсом) понимается письменное описание какой-то конкретной реальной ситуации: обучающихся просят проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Основная задача практического кейса заключается в том, чтобы детально и подробно отразить жизненную ситуацию, таким образом, кейс создает практическую, «действующую» модель ситуации, поэтому кейсы должны быть максимально наглядными и детальными. Особо следует выделить клиентский и организационный кейс. В первом случае в качестве объекта рассматривается ситуация конкретного человека, такой кейс чаще всего применяется в социальной сфере. Организационный кейс в качестве объекта рассматривает актуальное состояние и ситуацию развития конкретной организации. Используется в менеджменте и при развитии бизнеса.

Жизнедеятельность современной школы и школьной управленческой команды, избравшей путь стратегического лидерства, требует от организаторов педагогического взаимодействия подготовки и накопления набора кейсов, как клиентских, так и организационных. Первая группа кейсов призвана помочь организаторам и ШУК преодолеть на личностном уровне типичные и нетипичные ситуации, трудности, подъемы и спады, объективно возникающие при переходе к стратегическому лидерству. Вторая группа кейсов призвана во многом предвосхитить и представить организационное продвижение самой школы по пути стратегического лидерства в формате описанных рекомендаций и шагов.

Применение кейс-методов должно пронизывать всю ткань отношений между организаторами программ стратегического лидерства и ШУК, обеспечиваться соответствующим набором описаний.

В соответствии с логикой и подходом нашего исследования проектирование концепции стратегического лидерства осуществляется исходя из целей, которые должны реализовать ШУК – целей стабильного и устойчивого развития.

Список литературы

1. Ансоф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Драйден Г., Восс Д. Революция в обучении : научить мир учиться по-новому [пер. с англ. под ред. Х. Шагиева]. – М. : Парвинэ, 2003.
3. Гам В.И. Стратегическое мышление как основа стратегии успеха // Народное образование. – 2007. – № 7. – С. 101–106.
4. Гам В.И. Управление многообразием в условиях системных изменений в образовании : монография. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2006. – 136 с.
5. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования. – URL:<http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm> (дата обращения: 11.04.08).
6. Карлоф Б., Седерберг, С. Вызов лидеров : [О проблеме лидерства в обл. упр.] : пер. со швед. – М. : Дело, 1996.
7. Кулюткин Ю.Н. Изменяющийся мир и проблема развития творческого потенциала личности. Ценностно-смысловой анализ. – СПб. : СПб ГУМП, 2001. – 84 с.
8. Минцберг Г. Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. Д. Раевская, Л. Царук. – СПб.: Питер, 2001. – 330 с.

9. Попов С.А. Стратегический менеджмент: видение – важнее, чем знание : учеб. пособ. для студ. управлен. и экон. спец. вузов / Ин-т бизнеса и делового администрирования ИБДА. – М. : Акад. нар. хоз-ва ; Дело, 2003. – 352 с.
10. Филимонов А.А. Стратегическое лидерство : учеб.-метод. пособ. : [для студентов, аспирантов, преподавателей вузов] / А.А. Филимонов, В. И. Гам / М-во образования РФ. Омск. гос. пед. ун-т и др. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2003. – 207 с.

Рецензенты

Федяев Д.М., д.филос.н., профессор, проректор по научной работе ФГБОУ ВПО «Омский государственный педагогический университет», г. Омск.

Петрусевич А.А., д.п.н., профессор кафедры педагогики ФГБОУ ВПО «Омский государственный педагогический университет», г. Омск.