

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт физики, технологии и экономики
Кафедра технологии и экономики

**Совершенствование профессиональной деятельности
руководителя образовательной организации
на основе критериального подхода**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой

дата

подпись

Исполнитель:
Петрова Галина Валерьевна,
обучающийся 401 группы

подпись

Руководитель ОПОП:

подпись

Научный руководитель:
Корзникова Галина Григорьевна,
к.п.н., профессор

подпись

Екатеринбург 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Основные функции руководителя образовательной организации.....	7
1.2. Профессиональная деятельность руководителя образовательной организации на основе ролевой теории Г. Минцберга.....	12
1.3. Требования ЮНЕСКО к профессиональной деятельности руководителя	19
ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ КРИТЕРИАЛЬНОГО ПОДХОДА К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	24
2.1. Содержание критериального подхода к оценке профессиональной деятельности руководителя образовательной организации.....	24
2.2. Критерии деятельности руководителя образовательной организации на основе профессиональных ролей	29
2.3. Критерии сформированности профессиональных компетенций руководителя образовательной организации.....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	56

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в России важным направлением модернизации является образование. Одной из задач развития данной сферы на всех образовательных уровнях выступает создание в образовательной организации управленческой структуры, отвечающей современным требованиям.

С одной стороны, образовательной организацией, согласно Федеральному закону от 29 декабря 2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» статье 1 пункту 18 является «некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана» [33]. Но с другой стороны, образование в настоящий момент переводят на коммерческие рельсы и сокращают количество государственных гарантий. Это нигде не зафиксировано напрямую, но тенденцию к этому можно четко проследить. Примером этого является подразделение образовательных организаций на казенные, бюджетные и автономные, у которых разный уровень финансирования.

Данные факты свидетельствуют о том, что управление образовательной организацией требует использование всех теоретических и практических аспектов менеджмента. Менеджмент позволяет ориентировать образовательную организацию на удовлетворение запросов рынка и обеспечить высокую производительность труда с оптимальным использованием ее ресурсов: персонал, материальные ресурсы и денежные средства [15].

В.С. Лазарев, российский ученый и теоретик управления образованием, считает, что процесс управления образовательной организацией включает в себя создание необходимых условий управления, использование необходимых средств и методов управления, выполнение функций управления, опирающихся на общие законы и принципы управления. Он подчеркивает, что управление образовательной организацией – «особый вид деятельности, в которой её субъект, посредством решения управленческих задач, обеспечивает

организованность совместной деятельности учащихся, родителей, педагогов, обслуживающего персонала и её направленность на достижение образовательных целей и целей развития организации» [16].

Профессиональная деятельность руководителя оказывает прямое влияние на динамику изменений в образовательной организации, поэтому руководители должны обладать стандартом поведенческих характеристик, которые соответствовали бы международным требованиям [2].

Однако повышение квалификации специалистов в области управления образованием осуществляется по образовательным программам с различным содержанием учебного материала. Кроме этого, при аттестации руководителей образовательных организаций нет единого понимания образцов поведения между аттестационной комиссией и управленцем. Для руководителей является трудностью оценить свою профессиональную деятельность и наметить направление саморазвития. Таким образом, возникает *противоречие* между потребностью в определении профессионального уровня руководителя образовательной организации и отсутствием четких рекомендаций к осуществлению профессиональной деятельности.

Все вышеперечисленное свидетельствует о том, что настоящее время существует насущная *проблема*: отсутствуют единые стандарты к осуществлению профессиональной деятельности руководителя образовательной организации на основе критериального подхода.

Руководители образовательных организаций, сфера образования, а также общество в целом, нуждаются в объективной оценке профессиональной деятельности руководителя образовательной организации, но теоретический комплекс унифицированных требований к профессиональной деятельности руководителя образовательной организации отсутствует.

Это требует переосмысления и систематизации знаний о профессиональной деятельности руководителя образовательной организации в единую систему, поэтому тема выпускной квалификационной работы *«Совершенствование профессиональной деятельности руководителя*

образовательной организации на основе критериального подхода» является весьма актуальной.

В основу исследования деятельности руководителя образовательной организации положен критериальный подход. Данный научный подход в настоящее время является малоизученным. Хотя он уже накопил определенную теоретическую базу. Этот подход отражен в работах таких отечественных авторов, как Красноборова А.А., А.Н. Майоров, Д. В. Чернилевский, В. М. Полонский, Фирулина И.Л. Стоит отметить, что все ученые рассматривают этот подход в логике своих исследований, и никто не применяет его к оценке и совершенствованию профессиональной деятельности руководителя образовательной организации.

Критериальный подход объединяет ролевую теорию Г. Минцберга к деятельности менеджера и классификацию компетенций руководителя по ЮНЕСКО, поэтому необходимо остановится и на ученых, которые занимались изучением данных проблем.

Свой вклад в изучении профессиональных ролей менеджера внесли как зарубежные, так и отечественные практики и теоретики менеджмента. Среди зарубежных ученых можно отметить таких видных деятелей в области менеджмента как П.Ф. Друкер, Г. Минцберг, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Г. Юкл. К отечественным исследователям профессиональных ролей менеджера относятся В.А. Абчук, Э.М. Коротков, Н. Ладанов, Т. Шрамченко.

Исследованием профессиональных компетенций руководителя образовательной организации глубоко начали заниматься не так давно, примерно в конце XX века. Зарубежные ученые, которые разрабатывали теорию и развивали практику реализации компетенций руководителя: Д. Байтрам, М. Армстрон, Г.М. Шродер, Р. Бояцис, Р. Уайт, Л. и С. Спенсеры. Отечественные исследователи проблемы компетенций: Т.Ю. Базарова, А.Г. Шмелева, А.А. Потапкина, В.Д. Шадрикова, А.В. Хуторской.

Методологическая база исследования представляет собой нижеперечисленные объект, предмет, цель, задачи и методы.

Объект исследования – управление образовательной организацией.

Предмет исследования – профессиональная деятельность руководителя образовательной организации в рамках критериального подхода.

Цель исследования – раскрыть возможности критериального подхода в совершенствовании профессиональной деятельности руководителя образовательной организации.

Цель исследования определила его **задачи**:

1) выявить основные функции руководителя образовательной организации;

2) рассмотреть профессиональную деятельность руководителя образовательной организации на основе ролевой теории Г. Минцберга;

3) определить перечень требований ЮНЕСКО к профессиональной деятельности руководителя;

4) изучить содержание критериального подхода к оценке профессиональной деятельности руководителя образовательной организации;

5) разработать критерии профессиональной деятельности руководителя образовательной организации в рамках ролевой теории Г. Минцберга и компетенций, рекомендованных ЮНЕСКО.

Для решения сформулированных задач используются такие **методы исследования** как: анализ и синтез, метод сравнения, систематизация и обобщение.

ГЛАВА 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Основные функции руководителя образовательной организации

Управление образовательной организацией является профессиональной деятельностью руководителя образовательной организации. Под профессиональной деятельностью, прежде всего, понимают социально значимую деятельность, выполнение которой требует специальных знаний, умений и навыков, а также профессионально обусловленных качеств личности и опыта [12].

В современных условиях образовательная организация – это полноценный хозяйствующий субъект, руководить которым должен менеджер. Менеджер – это одновременно и композитор, и дирижер. Он должен всесторонне оценивать текущее положение вещей, делать прогнозы на будущее, принимать взвешенные и продуктивные решения при управлении организацией. Специалист в области менеджмента, как правило, занимает постоянную должность на предприятии и наделен полномочиями принимать управленческие решения в сфере деятельности предприятия [1]. По мнению Е.П. Михалевой, «менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия» [22].

Сфера функционирования образовательной организации – сфера образования. Она имеет свои специфические особенности, учет которых необходим в профессиональной деятельности руководителя образовательной организации. Н.В. Пернай определяет управление деятельностью образовательной организацией как «управление совместной деятельностью педагогов, других работников и учащихся» [24]. Действительно,

профессиональная деятельность руководителя образовательной организации направлена на создание условий для развития педагогического процесса, профессиональных и личностных качеств учителя и ученика.

Успешный руководитель должен не только знать профессиональную область, но и обладать знаниями и умениями в сфере менеджмента для выполнения довольно большого комплекса управленческих функций.

Руководитель образовательной организации выполняет административную функцию [17]. Административное управление базируется на правовых и законодательных основах. Деятельность образовательной организации регламентируется приказами, указаниями, распоряжениями, которые спускаются вышестоящими органами управления образования. Руководитель должен следить за соблюдением данных нормативных актов, так как это влияет на правовую безопасность образовательной организации как юридической организации.

Подготовка и принятие управленческих решений руководителем основывается на следующих принципах: информированности, обоснованности, своевременности и документального закрепления. Руководитель анализирует ситуацию, моделирует ход развития процесса, сопоставляет различные варианты решения [30]. На основе принятых управленческих решений руководитель издает соответствующие распорядительные и организационные документы, которые отражают деятельность образовательной организации в том или ином периоде работы.

Планирование деятельности образовательной организации выступает важным элементом профессиональной деятельности менеджера в сфере образования. Необходимо делегировать полномочия, расставлять приоритеты в деятельности. Планирование деятельности можно разделить на три вида: оперативное, тактическое, стратегическое. Оперативное планирование предполагает составление плана на ближайшее время и короткий срок. Оперативное планирование направлено на решение насущных проблем образовательной организации. Тактическое планирование необходимо

руководителю для организации работы на учебную четверть. Посредством стратегического планирования руководитель определяет деятельность организации на учебный год: учебный процесс, кадровые вопросы. Руководитель образовательной организации должен четко планировать свою деятельность, учитывая время и средства достижения результата.

Стоит обратить внимание и на поддержание необходимого уровня работоспособности. Не стоит забывать про отдых, который является залогом продуктивной работы. Руководителю необходимо тщательно следить за своим здоровьем, так он является координирующим звеном всей образовательной организации, без которого не возможна слаженная и результативная работы всех сотрудников.

Организационная деятельность руководителя образовательной организации требует от него создание условий для развития педагогического процесса, профессиональных и личностных качеств учителя и ученика. Действительно, руководитель общеобразовательной организации - в первую очередь специалист по работе с людьми: сама должность требует от него умения строить взаимоотношения с подчиненными, руководителями других образовательных и социальных учреждений, вышестоящим руководством [34].

Руководителю необходимо активно взаимодействовать с педагогами в следующих направлениях работы: учебно-воспитательная работа, контрольно-оценочная деятельность педагогического процесса, методическая деятельность. Важным элементом профессиональной деятельности руководителя является грамотная расстановка классных руководителей и учителей предметников. Руководитель подбирает технический персонал, который создает условия для комфортного обучения детей и выполнения своих трудовых обязанностей педагогами. Руководитель организует и координирует усилия всех сотрудников образовательной организации для решения образовательных задач.

Кроме этого, руководитель образовательной организации, работая с людьми, отвечает за их профессионализм, педагогическое мастерство. Он должен уметь обучать и развивать работников, умело создавать условия для

самоактуализации и личностного роста подчиненных. Осуществлять профессиональный рост сотрудников руководитель образовательной организации может различными способами:

- направление на курсы переподготовки и повышения квалификации;
- организация методических собраний в образовательной организации;
- командировка на выездные методические объединения, конференции;
- индивидуальная помощь молодым специалистам, отдельным педагогам.

Руководитель должен настраивать не только своих сотрудников на непрерывный процесс обучения и самообучения, но сам быть к нему готовым. Образовательная организация находится в ситуации постоянных изменений, поэтому он должен быть мобильным, т.е. быстро подстраиваться под имеющиеся условия социально-экономической среды. Уровень образования и профессионального мастерства каждого сотрудника в целом определяет престиж образовательной организации [9].

Обмен информацией и коммуникация – это также одна из главных функций руководителя образовательной организации как управленца. Информация может поступать к руководителю от вышестоящих органов или от подчиненных. Информация является инструментом координирования действий, как самого руководителя, так и других сотрудников образовательной организации. Руководителю необходимо своевременно получать и передавать информацию в полном объеме, то есть обязательным элементом является взаимодействие руководителя и других участников образовательного процесса. От своевременности и достоверности информации будет во многом зависеть функционирование образовательной организации как единого организма [26].

Руководитель должен мотивировать подчиненных. Ему необходимо создать в образовательной организации атмосферу комфорта и сотрудничества, поощрять личностный рост, оказывать помощь в развитии сотрудников. Также повышению мотивации способствует позитивные оценки руководителя и коллег. Задача руководителя - создать ситуации, где сотрудники могут зарекомендовать себя как профессионалы своего дела [24]. Руководитель

должен обеспечить материально-технические условия, чтобы профессиональные достижения могли быть представлены на обозрение общественности. Прогрессивные руководители в целях повышения профессиональной мотивации организуют в образовательных организациях доски почета для сотрудников, электронные карты личных достижений работников, различные конкурсы профессионального мастерства.

Руководитель образовательной организации в целях повышения качества работы сотрудников должен осуществлять координацию их деятельности и своевременно корректировать их ошибочные действия, чтобы избежать различных ситуаций, негативно влияющих на педагогический процесс.

Важным элементом в профессиональной деятельности руководителя является оценка и контроль работы подчиненных. На качество и количество работы в значительной мере оказывает влияние образование, опыт и личные качества сотрудников, поэтому руководитель образовательной организации должен самым тщательным образом проводить подбор персонала. Количество и качество работы подчиненного оценивается согласно должностной инструкции и штатного расписания. Руководитель, осуществляя контроль деятельности, производит сравнение достигнутых результатов с ожидаемыми, делает выводы и прогнозы.

Итак, профессиональная деятельность руководителя образовательной организации требует от него выполнения ряда функций: административная деятельность, подготовка и принятие решений, планирование, организационная деятельность, обучение сотрудников, обмен информацией и коммуникация, мотивационная деятельность, координация и корректировка деятельности, оценка и контроль работы сотрудников. Практика показывает, что профессиональная деятельность руководителя образовательной организации во многом определяет уровень работы образовательной организации, что, в свою очередь, оказывает прямое влияние на ее конкурентоспособность на рынке образовательных услуг [14].

1.2. Профессиональная деятельность руководителя образовательной организации на основе ролевой теории Г. Минцберга

Руководителю образовательной организации, как и любому индивиду, присущ определенный способ поведения, соответствующий принятым нормам в обществе. Другими словами, в своей деятельности руководитель исполняет самые различные профессиональные роли.

Понятие «роль» введено и описано в 1936 году американским психологом Р. Линтоном. В зависимости от решаемых задач и методологической базы того или иного направления, либо школы, встречаются самые разнообразные определения понятия «роль» и виды ролей.

Дэвид Майерс в книге «Социальная психология. Интенсивный курс» говорит о роли как о наборе «норм, определяющих, как должны вести себя люди, занимающие определенное социальное положение» [18].

В словаре по конфликтологии С.Б. Давлетчиной термину «роль» дается иное определение. Она считает, что роль - это «нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе» [10].

Ученые подразделяют роли на две группы: предписанные и достигнутые. Предписанная роль является полученной человеком при рождении или несколько позже. Предписанной роли противопоставляется достигнутая роль. Это любая роль, которая была достигнута или получена при деятельности человека. Ярким примером достигнутой роли является профессиональная роль.

Если говорить о профессиональной роли, то в этом случае наиболее точное определение дают Д. Ньюстром, К. Дэвис в своей работе «Организационное поведение» [23]. Под термином роль они понимают «образец действий, ожидаемых от индивида при выполнении деятельности». И это наиболее точное толкование, указывающее на то, что поведение в той или иной ситуации, в частности руководителя образовательной организации, должно исходить из образцов или эталонов.

В своей работе руководитель образовательной организации делает акцент на одну или несколько ролей. На исполнение ролей влияет уровень образования, профессиональный опыт работы в сфере образования, продолжительность работы в должности руководителя, стиль управления.

В роли организатора руководитель выступает в качестве проектировщика организационных структур. Управленец, проводя анализ и делая объективную оценку, выполняет роль эксперта. Менеджер-инноватор внедряет новые принципы организации, использует самую современную технику и технологии, а так же генерирует идеи и воплощает их в жизнь [19]. Лидер направляет коллектив на достижение результата, организуя сотрудничество между людьми. Руководитель дает полезные рекомендации, советы и установки, тем самым являясь консультантом. Устанавливая и развивая деловые контакты, заключая сделки и улаживая конфликты, менеджер играет роль дипломата. Руководитель в роли преподавателя обучает подчиненного необходимым приемам и навыкам труда, а так же этике профессии.

Согласно точке зрения Н. Ладанова, современный менеджер, а значит и руководитель образовательной организации, выступает в системе управления организацией в следующих ролях:

- лидер;
- управляющий;
- дипломат;
- воспитатель;
- инноватор.

Свой перечень менеджерских ролей предлагает Т. Шрамченко. Он выделяет следующие роли менеджера, которые реализует в своей деятельности и руководитель образовательной организации:

- администратор;
- организатор;
- воспитатель;
- коммуникатор;

- общественный деятель;
- предприниматель.

Но Т. Шрамченко и Н. Ладанов, к сожалению, не дают содержательной расшифровки этих ролей, что свидетельствует о субъективности данных ролевых подходов к деятельности менеджера. Характеристика ролей менеджеров этих авторов не подкреплена достаточной методологической базой и не имеет практической основы.

Существенные отличия имеет классификация профессиональных ролей менеджера, предложенная Генри Минцбергом [29]. Ролевая теория Генри Минцберга, профессора университетов Карнеги Меллон, Монреаля, Лондонской школы бизнеса, экономиста, социолога, теоретика менеджмента, является наиболее теоретически обоснованной и изученной на практике.

Роль, по его определению, является «набором определённых поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Точно так же, как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определённым образом, менеджеры занимают определённые должности в качестве руководителей определённых организационных подразделений, и именно это определяет их служебное поведение [20]. Менеджеры в каждой конкретной ситуации полагаются на те или иные компоненты своей профессии. Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на её содержание [21].

Генри Минцберг выделяет 10 основных ролей менеджера, которые, по его мнению, принимает на себя руководитель в различные периоды своей деятельности. Он классифицирует роли в рамках трёх крупных групп: межличностные роли, информационные роли и роли, связанные с принятием решений.

Реализуя межличностные роли, руководитель выступает в качестве индивидуального лидера. Он побуждает и направляет сотрудников организации - мотивирует, вдохновляет, тренирует и воспитывает, подталкивает и выполняет функции наставника.

Осуществляя деятельность, связанную с информационными ролями, менеджер обменивается информацией с индивидами. Роли оратора и проводника так же реализуются на данном этапе работы. Руководитель образовательной организации функционирует в межличностной сфере общения, что обуславливает сочетание в его деятельности межличностных и информационных ролей менеджера.

Роли, связанные с принятием решения связаны непосредственно с действиями менеджера. Принятие решения требует от него установления приоритетов, что влияет на результат работы. Деятельность менеджера здесь направлена не только на сохранение жизнеспособности организации с помощью контроля и внесения коррективов в развитие той или иной ситуации, но и на ее благополучие средствами инновации. Руководитель активизирует подчиненных, создает условия для проявления и максимальной реализации способностей всех членов организации.

В табл. 1 представлено подробное описание каждой группы ролей, согласно теории Генри Минцберга, где приводятся примеры для отдельной роли руководителя образовательной организации [11].

Таблица 1

Описание ролей менеджера согласно ролевой теории Г.Минцберга

Роли	Описание	Пример
Межличностные роли		
Главный управляющий	Является символическим главой организации, в обязанности которого входит выполнение обычных задач правового или социального характера.	Церемониалы, официальные приемы и встречи, ходатайства, приказы, распоряжения, право подписи.
Лидер	Отвечает за мотивацию и активизацию подчиненных, за подбор и подготовку работников. Поддерживает	Фактически все управленческие действия с участием подчинённых, включая разработку

	организационную культуру в фирме. Выступает в качестве идейного вдохновителя всей деятельности в организации.	корпоративной этики и поддержание миссии организации на всех ее уровнях.
Соединительное звено	Обеспечивает работу сети внешних контактов и источников информации.	Переписка, налаживание контактов с другими организациями, составление баз данных, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами.
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию специализированного характера, которую успешно использует в интересах своего дела. Выступает в качестве центра внешней и внутренней информации, поступающей в организацию.	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки, командировки).
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации. Дает конкретизацию той или иной информации.	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальный контакт для передачи информации подчинённым (обзоры, беседы).
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы. Выступает в качестве эксперта по вопросам данной отрасли.	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам.

Роли, связанные с принятием решения		
Предприниматель	Ищет возможности развития организации внутри и за ее пределами. Разрабатывает и запускает проекты по усовершенствованию, которые приносят положительные изменения и снижают степень риска в экономической деятельности предприятия. Контролирует разработку определенных проектов.	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии роста фирмы, обзоры ситуаций, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования.
Ликвидатор нарушений	Отвечает за корректирующие действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных изменений. Так же руководит устранением нарушений, возникающих в процессе работы фирмы.	Обсуждение стратегических и текущих вопросов на планерках и совещаниях, включая проблемы и кризисные ситуации. Принятия решений и осуществления действий, связанных с устранением нарушений.
Распределитель ресурсов	Контролирует распределение всех возможных ресурсов организации, что фактически ведет к принятию или одобрению всех значительных решений в организации.	Составление графиков, осуществление действий, связанных с планированием, формированием и выполнением бюджетов, программирование работы подчинённых.
Ведущий переговоры	Представляет организацию на всех важных переговорах.	Ведение переговоров, тендеры, деловые встречи.

Итак, роль – это набор определенных действий, ожидаемых, в частности, от руководителя образовательной организации, в той или иной ситуации.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают его сферу взаимодействия с людьми. Он должен

быть главным действующим звеном, вести за собой сотрудников, быть примером для них, координировать их действия. Благодаря взаимодействию с сотрудниками, вышестоящими органами, социальными учреждениями, руководитель обеспечивает слаженную работу образовательной организации как единого механизма в образовательном пространстве.

Руководитель образовательной организации является пунктом сосредоточения информации, что позволяет ему осуществлять информационные роли. Он действует в рамках социального, а не технологического и производственного пространства, поэтому большое внимание уделяется коммуникативным навыкам и лидерским качествам управленца.

Руководитель выполняет роли, связанные с принятием решений. Деятельность менеджера, связанная с принятием решения, обуславливает определенное поведение с его стороны, включающее самые разнообразные действия, которые должны быть целенаправлены, спланированы, последовательны и взаимосвязаны. От решений, принятых руководителем, будет во многом зависеть результат работы образовательной организации. Руководитель занимается поиском и расширением возможностей образовательной организации: увеличение объема дополнительных предоставляемых образовательных услуг, привлечение спонсоров и установление с ними деловых контактов, налаживание партнерских отношений с образовательными организациями различного уровня.

Роли менеджера неотделимы одна от другой. Роли динамичны: одна роль переходит в другую. Реализация ролей менеджера направлена на то, чтобы сотрудники были не просто арифметической суммой людей со своими проблемами и интересами, а сплоченным коллективом, нацеленным на реализацию задач образования. Кроме этого, необходимо, чтобы проявились все позитивные эффекты социальной организации, ради которых люди и объединяются в ней, чтобы организация стала действительно организацией.

1.3. Требования ЮНЕСКО к профессиональной деятельности руководителя

Руководитель образовательной организации, для того чтобы успешно выполнять свои профессиональные роли, должен обладать комплексом профессиональных компетенций.

Впервые понятие «компетенция» было сформулировано Дэвидом Мак-Клелландом, который понимал под компетенциями то поведение, которое отличает выдающегося работника от среднего [8]. Исследования, которые провел ученый, доказывают, что эффективность выполнения работы напрямую связано с наличием у ее исполнителя определенных компетенций.

По мнению Базарова Т.Ю. компетенцией называется «совокупность взаимосвязанных качеств личности: знаний, умений, навыков, способов деятельности, способностей, имеющих отношение к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых для продуктивной деятельности» [4].

Лайна и Сайна Спенсеры в работе «Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы» рассматривают компетенции как базовые качества индивидуума, имеющие причинное отношение к эффективному или выдающемуся выполнению работы, уровень которого определяется конкретными критериями [31].

Различные точки зрения на понятие «компетенция» представлены в работе Майкла Армстронга «Практика управления человеческими ресурсами» [3]. Но общим в данных трактовка термина «компетенция» является то, что авторы рассматривают компетенцию как способность или готовность мобилизовать все ресурсы, необходимые для выполнения задачи на высоком уровне, адекватные конкретной ситуации, т.е. в соответствии с целями и условиями протекания действия.

Многие отечественные исследователи, изучавшие природу компетенции, обращают внимание на ее многосторонний и разноплановый характер. Б.И. Беспалов, считает, что компетенция – это модель профессионального

поведения, необходимого для достижения высоких результатов. Епутаев Я.Ю. определяет компетенцию как стандарт рабочего поведения.

Под компетенциями в практике менеджмента понимается вся та совокупность знаний, умений, установок и форм поведения, которая формирует способность человека должным образом, на нужном уровне качества выполнять в организации свою работу, соответственно своей должности и роли.

Из комплекса компетенций складывается компетентность. Мера соответствия знаний, умений и опыта лиц определенного социально – профессионального статуса реальному уровню сложности выполняемых ими задач и решаемых проблем называется компетентностью. По мере развития компетентности человека в той или иной сфере деятельности они укрупняются и интегрируются с другими компетенциями, проявляясь в новом качестве.

Каждая компетенция должна находить отражение в деятельности руководителя образовательной организации, поскольку эффективность управления образовательным учреждением во многом зависит от степени владения компетенциями и их реализации в профессиональной деятельности.

Компетенции не являются раз и навсегда данными новообразованиями. Они находятся в постоянном развитии и обновлении [27]. Развитие компетенций зависит от изменяющихся условий и требований общества к тому или иному виду деятельности, а также от развития ценностных установок.

Вся совокупность компетенций руководителя общеобразовательной организации может быть представлена как целостная система знаний, умений, навыков, личных качеств, опыта, определяющих его поведение в профессиональной деятельности [7]. Следовательно, на сегодняшний день любому руководителю образовательной организации необходимо обладать определенным набором компетенций.

Наиболее значительной и авторитетной является классификация компетенций, которая была дана в качестве рекомендаций Организацией Объединённых Наций по вопросам образования, науки и культуры (далее по

тексту – ЮНЕСКО). В настоящее время в организации насчитывается 195 государств-членов. Российская Федерация также входит в состав ЮНЕСКО. Одной из основных целей данной организации является расширение сотрудничества государств и народов в области образования, науки и культуры. ЮНЕСКО является международной организацией, что дает ей право разрабатывать общемировые стандарты, одним из которых является классификация компетенций руководителей.

Итак, ЮНЕСКО очертила следующий круг компетенций: стратегическая компетенция; социальная компетенция; функциональная компетенция; управленческая компетенция; профессиональная компетенция [5].

Каждая группа компетенций включает в себя определенные требования, которые имеют очень большое значение в профессиональной деятельности руководителя образовательной организации, поэтому рассмотрим содержание каждой из этих компетенций более подробно.

Стратегическая компетенция в целом может быть охарактеризована как способность пользоваться стратегиями в различных сферах человеческой деятельности, то есть преодолевать возникающие затруднения и добиваться максимальной эффективности ее осуществления. Стратегическая компетенция в профессиональной деятельности представляет собой способность преодолевать различного рода профессиональные проблемы. Кроме этого, стратегическая компетенция определяется как способность разрабатывать различные краткосрочные или долгосрочные планы по использованию различных средств коммуникации. В стратегическую компетенцию руководителя входит целый ряд компонентов, таких, как способность к системному мышлению, способность решать проблему и многое другое.

Вторая группа компетенций, которую выделяет ЮНЕСКО, является социальная компетенция. Социальная компетенция подразумевает соответствие конкретного человека условиям и возможностям, предоставляемым конкретным обществом. Не существует социальной компетенции самой по себе, оторванной от реального и конкретного общества. Социальная

компетенция зависит от основных характеристик жизни данного общества: экономического и политического уклада, историко-культурных особенностей, рациональной организации общественных отношений. Социальная компетенция руководителя – это способность индивида выжить в данном обществе и достичь успеха, пользуясь социальными ресурсами.

Под функциональной компетенцией в рекомендациях ЮНЕСКО понимается описание рабочих действий, необходимых для достижения результатов в рамках выполнения функциональных задач. Функциональная компетенция — это совокупность необходимых требований к должности, в основе которых — выполняемые на рабочем месте функции и действия. Функциональная компетенция довольно подробно описывается в квалификационных справочниках, это обязательные требования к профессиональной деятельности.

Управленческая компетенция - под этим словосочетанием понимают личное или деловое качество, навык, модель поведения, владение которым помогает успешно решать определенную управленческую задачу и добиваться высоких результатов. Отсутствие той или иной управленческой компетенции у человека снижает его компетентность в управленческой сфере. Чем большее количество управленческих компетенций есть в арсенале руководителя, тем более компетентным управленцем он является. Управленческая компетенция является набором знаний, практического опыта, навыков и личностных качеств руководителя, позволяющих ему качественно решать определенные задачи для достижения определенных результатов. Квалифицированное управление осуществляется на основе знаний, полученных при обучении и практического опыта. Основой управления являются знания, полезный опыт других организаций, собственный опыт руководителя, опробованные инструменты и навыки пользования ими. Практические знания в образовательном менеджменте имеют большую ценность, чем теоретические; полезный опыт скрупулезно изучается и передается дальше, а удачно

разработанный инструмент для решения задач приносит гораздо больше пользы, чем научные теории.

Профессиональные компетенции – компетенции, необходимые руководителю для решения вопросов, составляющих содержание процессов и функций, за которые он ответственен [25]. Профессиональные компетенции, прописанные для разных должностей, существенно отличаются друг от друга. В действительности, профессиональные компетенции - это знания и навыки, относящиеся к определенной предметной области. Например, к финансам и бухгалтерскому учету, информационным технологиям, инженерному делу, химии, строительству и так далее.

При значительном спектре мнений и подходов к трактовке и формированию компетенций большинство специалистов склоняются к тому, что компетенции – это обобщающий показатель, включающий в себя ряд частных характеристик, с помощью которых можно оценить компетентность руководителя образовательной организации.

Обобщая все вышеизложенное в трех параграфах работы, можно сделать несколько выводов. Во-первых, профессиональная деятельность руководителя образовательной организации включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль, т.е. руководитель, исполняя основные функции менеджмента, является менеджером. Во-вторых, руководитель образовательной организации, выступает в своей профессиональной деятельности, с точки зрения ролевой теории Генри Минцберга, в самых различных ролях: межличностных, информационных и ролях, связанных с принятием решения. В-третьих, руководитель образовательной организации должен быть компетентным в своей профессиональной деятельности. Круг компетенций, из которых складывается компетентность руководителя, определены ЮНЕСКО.

Таким образом, профессиональная деятельность руководителя образовательной организации является основным фактором развития образовательной организации, одновременно выступая целью, средством и результатом его деятельности.

ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ КРИТЕРИАЛЬНОГО ПОДХОДА К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Содержание критериального подхода к оценке профессиональной деятельности руководителя образовательной организации

В предыдущей главе профессиональная деятельность руководителя образовательной организации была рассмотрена с точки зрения ролевой теории Генри Минцберга, а также с позиции компетенций руководителя, рекомендованных ЮНЕСКО. Профессиональные роли руководителя образовательной организации, как и компетенции, базируются на поведенческих стандартах руководителя, которые характеризуют его профессиональную деятельность.

Поведенческие стандарты руководителя образовательной организации формируются благодаря процессу перехода из количества в качество, то есть происходит трансформация явлений: «параметр», «показатель», «признак», «критерий».

Согласно словарю Ожегова, «параметр» - «величина, характеризующая какое-нибудь основное свойство машины, устройства, системы или явления». Все, что можно количественно измерить в системе, явлении или объекте называют параметрами.

Параметры могут признаваться показателями каких-либо свойств, явлений или объектов, только если предложена, определена или установлена связь между количественным значением параметра и качественными характеристиками того или иного свойства, явления или объекта. Показатель - это обобщенная характеристика свойств объекта, процесса или явления, выступающая инструментом, обеспечивающим возможность проверки теоретических положений с помощью эмпирических данных. Показатель – это

«явление или событие, по которому можно судить о ходе какого-нибудь процесса». Такое толкование данному понятию дает Словарь Ушакова. Под показателем в словаре Ожегова понимаются «данные, по которым можно судить о развитии и ходе чего-нибудь». Словарь Ефремовой дает аналогичную последнему определению трактовку данного термина, определяя показатель как свидетельство чего-либо или признак [13].

Признаком в словаре Ушакова считается «та сторона в предмете или явлении, по которой можно узнать, определить или описать, которая служит его приметой, знаком» [32]. Признак является свойством, по которому явление или же предмет можно отличать от других явлений или предметов. Это отличительное качество, характеристика или свойство изучаемого явления или предмета, которое выражено совокупностью переменных. Согласно словарю Ефремовой, признак – это «свидетельство, доказательство. Отличительное свойство, качество». Это указывает на то, что признак в отличие от параметра и показателя дает качественную характеристику объекта.

«Признак, являющийся мерилем оценки, составляющей основу какой-либо классификации», согласно словарю Ефремовой, является критерием. Следовательно, прежде всего, необходимо выделить само это рассматриваемое множество из окружающей среды. Это возможно сделать на основе каких-либо отличительных признаков. То есть объекты, классифицируемые по одному признаку, ранее должны быть выделены, среди себе подобных, по каком-либо другому показателю. В свою очередь, показатели – это параметры, которые характеризуют количественное свойство рассматриваемого объекта.

Критерий является неким стандартом, исходя из которого, могут приниматься решения и делаться оценки [28]. Кроме этого, критериями также является и ценности, которыми руководствуется человек, когда принимает решения или выносит суждения. Критерий является высшей оценкой деятельности человека.

С помощью критерия осуществляется связь количественной выраженности рассматриваемого свойства, и качественного состояния самого

объекта. Количественная оценка выраженного свойства, позволяет вывести некую градацию или его оценочную лестницу. Все промежуточные ступеньки являются как бы переходными состояниями. В данном случае промежуточными позициями являются показатель и признак. На нижней ступеньке этой лестницы находится минимальное проявление свойства, то есть параметр, а на верхней его максимальная выраженность, другими словами, критерий.

Поведенческие стандарты, которыми регламентируется профессиональная деятельность руководителя образовательной, являются критериями деятельности. Критерий представляет собой ядро критериального подхода, который помогает объективно оценить профессиональную деятельность руководителя образовательной организации.

Критериальный подход или критериальное оценивание – способ оценивания процесса или результата деятельности с помощью анализа на основе критериев. Также критериальное оценивание – это процесс, основанный на сравнении результатов деятельности с эталоном.

Критериальный подход в оценке деятельности предполагает ряд принципиальных положений:

1. Критерии оценивания должны быть четко определены. Нельзя использовать разработанный перечень критериев одной деятельности к другой. Необходимо учитывать специфику. Как уже было отмечено ранее, в своей профессиональной деятельности руководитель образовательной организации реализует как базовые функции менеджмента, так и специфические, которые обусловлены сферой образования.

2. Критерии должны быть выработаны коллективно. Индивидуальная разработка критериев вносит в процесс элемент субъективности, пропадает непредвзятое отношение к ходу работы или к человеку. Если же все-таки критерии разрабатывал один человек, то тогда они должны быть коллективно утверждены. Критерии профессиональной деятельности руководителя образовательной организации также требуют утверждения на законодательном уровне и отражения в должностной инструкции руководителя.

3.Эталон известен участникам деятельности заранее. Так как критерии является неким эталоном деятельности, то участники должны знать требования, чтобы достичь максимальных успехов в деятельности.

4.Критерии должны быть дифференцированы. Т.е. необходимо наличие уровней или баллов за соответствие тому или другому дескриптору - описанию поведенческих характеристик.

Критериальный подход позволяет совершенствовать профессиональную деятельность руководителя образовательной организации. По отношению к другим научным подходам, которые характеризуют процесс или результат деятельности руководителя, критериальный подход обладает рядом преимуществ:

- Оценка результатов деятельности становится открытой, более объективной, прозрачной.

- Способствует установлению доброжелательных отношений между участниками деятельности.

- Оценка работы может осуществляться как в процессе, так и по результатам деятельности.

- Позволяет выделить отдельные элементы работы и оценивать их фрагментарно.

- Оценивается только работа, деятельность, процесс, а не личность человека. Это исключает элемент субъективности в оценке.

- Работа сравнивается непосредственно с образцом отлично выполненной работы – эталоном, а не с работами других участников деятельности.

- Позволяет проследить динамику изменений результатов деятельности.

- Способствует развитию саморефлексии и мотивации к улучшению результатов.

- Обеспечивает проектирование индивидуальной траектории развития с учетом личных способностей.

- Выявление «слабых сторон» процесса и результатов деятельности.

Потребность в объективной оценке процесса и результата – необходимое условие успешности профессиональной деятельности руководителя образовательной организации. Для руководства образовательной организации необходим определенный набор конкретных критериев, которые должны отражаться в поведении руководителя.

Для того чтобы реализовывать профессиональные роли и компетенции необходимо иметь матрицу критериев. В научной литературе таблицы критериев профессиональной деятельности руководителя образовательной организации, применительно к профессиональным ролям менеджера согласно ролевой теории Г. Минцберга и компетенциям руководителя по ЮНЕСКО, в настоящее время отсутствуют, поэтому была поставлена задача: разработать данные критерии.

Сравнение профессиональной деятельности руководителя образовательной организации позволило выделить стандарты профессиональной деятельности руководителя образовательной организации на трех уровнях: низком, среднем и высоком. Чем выше уровень освоения профессиональных ролей и компетенций, тем значительнее критерии или требования к личности и деятельности руководителя. Руководитель образовательной организации в своей профессиональной деятельности должен стремиться реализовывать роли и компетенции на высоком уровне, это необходимо, прежде всего, для эффективного выполнения своих профессиональных обязанностей.

Таким образом, каждое действие руководителя образовательной организации в его профессиональной деятельности является отражением поведенческой характеристики: роли или компетенции. С помощью критериев можно сделать вывод о профессиональной компетентности или некомпетентности руководителя, в частности руководителя образовательной организации.

2.2. Критерии деятельности руководителя образовательной организации на основе профессиональных ролей

Перечень поведенческих характеристик руководителя образовательной организации довольно велик. Он отражают не только уровень освоения роли, но и показывает динамику формирования профессиональных ролей менеджера в практике.

Подробный перечень критериев профессиональной деятельности руководителя образовательной организации, отражающий уровень освоения межличностных, информационных ролей и ролей, связанных с принятием решения, представлен в табл. 2.

Таблица 2

Критерии освоения менеджером межличностных, информационных ролей и ролей, связанных с принятием

Профессиональные роли менеджера	Уровни освоения ролей		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Главный управляющий	1. Проявление чувства ответственности. 2. Наличие средне-специального или незаконченного высшего образования. 3. Отсутствует опыт в сфере управления организацией. 4. При письме и общении нарушение норм языка не допускает.	1. Развитое чувство ответственности. 2. Законченное высшее образование. 3. Небольшой опыт в сфере управления организацией. 4. Грамотность, значительный словарный запас. 5. Владеет одним иностранным языком на базовом уровне, не использует при письме и разговоре словарь.	1. Высокоразвитое чувство ответственности. 2. Законченное высшее юридическое и экономическое образование. 3. Большой опыт в сфере управления с достижением успеха в экономической деятельности организации. 4. Красноречив, грамотен, имеет богатый словарный запас.

	<p>5.Знает только один иностранный язык, при письме и общении использует словарь.</p> <p>6.Соблюдает этикетные нормы, но не всегда придерживается официально-делового стиля в своей деятельности.</p> <p>7.Знания расширяет не охотно.</p>	<p>6.Знает деловой этикет, в своей деятельности использует официально-деловой стиль общения.</p> <p>7.Знания расширяет, но этот процесс не является непрерывным.</p>	<p>5.Свободное владение несколькими иностранными языками.</p> <p>6.В совершенстве сформированы навыки делового общения и этикета. В профессиональной деятельности соблюдает официально-деловой стиль общения и поведения.</p> <p>7.Постоянное расширение и совершенствование своих знаний.</p>
Лидер	<p>1.Активен, но целеустремленность в деятельности проявляет крайне слабо.</p> <p>2.Организация работы в коллективе дается очень тяжело.</p> <p>3.К коррекции в деятельности прибегать не привык, поэтому при трудностях отказывается от реализации цели.</p> <p>4.Крайне редко прибегает к приемам мотивирования,</p>	<p>1.Активность в работе, стремится к достижению успеха, но не всегда преодолевает трудности.</p> <p>2.Умеет организовывать работу в команде, но влиять на других людей не способен.</p> <p>3.Для реализации цели составляет план, но не всегда удачно корректирует ход работы.</p> <p>4.Умеет заинтересовать людей, но это требует большого</p>	<p>1.Ярко выраженная жизненная активность, в деятельности всегда стремится к достижению успеха.</p> <p>2.Способен влиять на поведение других людей, умеет эффективно организовать работу в коллективе.</p> <p>3.Ставит адекватные цели, в случае необходимости умеет корректировать их.</p>

	<p>так как не видит в этом необходимости.</p> <p>5.Доверительные отношения с коллективом устанавливает слабо.</p> <p>6.Даёт ценностные установки.</p> <p>7. Не является единственным образцом для подражания в группе.</p>	<p>количества действий и операций, что ведёт к потере времени.</p> <p>5.Устанавливает доверительные отношения только с частью коллектива.</p> <p>6.Закладывает ценности и нормы в коллективе.</p> <p>7.Стремится быть образцом поведения в организации, но в некоторых случаях уступает своим подчинённым.</p>	<p>4.Обладает способностью к мотивации.</p> <p>5.Умеет заслуживать доверие коллектива.</p> <p>6.Закладывает и формирует ценности и нормы в организации.</p> <p>7.Является эталоном поведения в трудовом коллективе.</p>
Соединительное звено	<p>1. Терминологией предмета труда владеет, хотя не на достаточном уровне.</p> <p>2.Структуру организации знает слабо, при работе использует записные книжки, различные памятки.</p> <p>3.Пользуется старой базой данных, не обновляя ее содержимое.</p>	<p>1.Владеет терминологией предмета труда.</p> <p>2. Знает структуру фирмы, иногда пользуется данными в записных книжках.</p> <p>3.Созданная база данных не достаточна для эффективного соединения внешних и внутренних структур организации.</p>	<p>1.Терминологией предмета труда владеет, но постоянно совершенствует свои знания в данной области деятельности.</p> <p>2. Имеет глубокую осведомленность о структуре организации, знает ФИО всех начальников подразделений.</p> <p>3.Создает обширную базу</p>

	<p>4.Поддерживает уже имеющиеся связи внутри организации и за ее пределами. Запоминает информацию крайне тяжело, использует при работе записные книжки.</p> <p>5.Стремится построить отлаженную работу соединительных механизмов в организации, но часто действия не имеют эффективного результата.</p> <p>6.Возникающие конфликты редко устраняет. Это приводит к неисполнению своих профессиональных обязанностей.</p> <p>7.Арсенал соединительных методов небольшой.</p>	<p>4.Поиском контактов для сотрудничества не занимается. Хотя формирует внешние и внутренние связи и поддерживает их.</p> <p>5.Умеет организовать работу соединительных механизмов в организации, но последующую коррекцию при необходимости не проводит.</p> <p>6.Умеет нейтрализовать конфликт, что обеспечивает исполнение должностных обязанностей.</p> <p>7.Умеет различными способами осуществлять связь как внутри организации, так и на внешнем уровне.</p>	<p>данных, где хранит контакты. Данная база постоянно обновляется.</p> <p>4.Занимает поиском полезных контактов. Формирует и поддерживает прочные связи внутри организации и за ее пределами.</p> <p>5.Организует упорядоченную работу соединительных механизмов в организации. Контролирует их деятельность и при необходимости производит коррекцию этих соединений.</p> <p>6.Избегает конфликтных ситуаций, но в то же время выполняет должностные обязанности.</p> <p>7.В совершенстве владеет разными способами соединительной связи (интернет-переписка, почтовое сообщение, смс, личные встречи и</p>
--	---	---	--

			беседы, курьерская деятельность), постоянно расширяет свои знания и навыки в этом деле.
Приемник информации	<p>1.Имеет трудности в интерпретации сообщения, пользуется различным вспомогательным материалом.</p> <p>2. Слух и зрение развиты хорошо, в отличие от других органов чувств.</p> <p>3.Информацию запоминает хорошо, но это требует достаточно много времени.</p> <p>4.Низкая скорость письма, хотя читает с высокой скоростью.</p> <p>5.Часть поступающей информации может быть утеряна в результате недобросовестного отношения к своим обязанностям.</p> <p>6.Не выполняет проверку поступающей информации.</p>	<p>1.Владеет навыком интерпретации сообщения.</p> <p>2.Хорошо развиты все органы чувств (слух, зрение, обаяние и т.д.).</p> <p>3.Обладает хорошей концентрацией внимания, но иногда может забыть информацию, поэтому использует в деятельности блокноты и памятки.</p> <p>4.Скорость письма довольна высокая, читает не достаточно быстро.</p> <p>5.Осуществляет надежный прием информации, но иногда возникают помехи, которые негативно сказываются на качестве принятой информации.</p> <p>6.Частично проверяет</p>	<p>1.Умеет интерпретировать сообщение, владеет способами перевода информации в различную форму.</p> <p>2.Кроме основных органов чувств высокоразвиты дополнительные органы чувств, такие как интуиция, «третий глаз», не свойственных обычному человеку.</p> <p>3.Умеет концентрировать внимание, имеет хорошую память.</p> <p>4.Обладает способностью к быстрому письму и чтению.</p> <p>5.Надежность и качество приема информации.</p> <p>6.Осуществляет проверку всей поступающей информации.</p>

	7. При долгом хранении часть информации становится утраченной.	достоверность поступаемых информационных сообщений. 7. Бережно хранит все принятые данные, не устанавливает сроков их хранения.	7. Относится к хранению данных бережно. Устанавливает определенные сроки хранения данных, по истечению которых уничтожает информацию.
Распространитель информации	1. Передача данных ведется с задержками по времени и опозданиями. 2. Распространение информации ведется без четко отлаженной системы, что приводит к затруднениям в передаче данных. 3. Информацию обрабатывать не умеет. Данные, поступающие к адресату, требуют дальнейшей обработки для их наилучшего понимания. 4. При распространении информации не использует ее деление по значимости. 5. Передает только данные имеющие	1. Осуществляет передачу данных точно в срок. 2. Стремится создать организованную систему передачи данных. 3. Делает информацию доступной адресату, насколько он способен это осуществить. 4. Не всегда делит информацию при передаче на основную и вторичную. 5. Частично осуществляет передачу данных, которые не были проверены. 6. Контроль по передаче сообщения и его получению не является	1. Передает данные заранее, задолго до окончания срока ее передачи. 2. Имеет четко отлаженную сеть передачи данных. 3. Переданная информация является доступной для понимания ее адресату. 4. Умеет анализировать информацию, классифицировать ее на главную и второстепенную при передаче. 5. Осуществляет передачу только той информации, которая прошла проверку и имеет источник сообщения. 6. Следит за получением

	источника, считая их достоверными. 6.Редко контролирует получение адресатом информации. 7.Быстро осуществляет передачу информации, что часто приводит к снижению качества информации.	постоянным. 7.Осуществляет передачу информацию тщательно, но это требует больших затрат времени.	адресатом того или иного информационного сообщения. 7.Оперативно и качественно передает информацию, но стремится усовершенствовать этот процесс.
Представитель	1.Часто отсутствует уверенность в себе. 2.При беседе или разговоре часто не может сдерживать эмоций. 3.На деловые отношения и связи влияют личные предпочтения и субъективность. 4.Часто возникают коммуникативные проблемы при общении. 5.Стремится не касаться политических тем, так как слабо разбирается в политических	1.Уверенность в себе. 2.Иногда возможно проявление недоброжелательности или отсутствие тактичности при общении. 3.На деловых связях частично отражается субъективность и личное предпочтение. 4.Отличается общительностью, но коммуникативные навыки развиты недостаточно. 5.Старается быть в курсе политической	1.Непоколебимая уверенность в себе и своих силах. 2.В любых случаях сохраняет самообладание, тактичен и вежлив. 3.Деловые отношения не зависят от личных предпочтений и субъективных мнений. 4.Хорошо развиты коммуникативные навыки, отличается общительностью. 5.Способен объективно оценивать политические события прошлого и настоящего. 6.Глубокие

	<p>событиях прошлого и современности.</p> <p>6.Имеет довольно слабые знания по истории, науке и искусству.</p> <p>7.Имеет опрятный внешний вид, но солидность нужно формировать.</p>	<p>жизни общества.</p> <p>6.Знает историю, интересуется научными открытиями современности.</p> <p>7.Имеет опрятный внешний вид, представителен.</p>	<p>познания в искусстве, истории, науке.</p> <p>7.Аккуратен, имеет опрятный внешний вид, отличается солидностью, знает толк в моде.</p>
Предприниматель	<p>1.Не умеет мыслить креативно, реализует только уже готовые идеи.</p> <p>2.Отсутствует желание брать на себя ответственность.</p> <p>3.Чрезмерно преувеличивает возможные результаты.</p> <p>4.Не имеет глубоких и прочных знаний экономики и права.</p> <p>5.Медленно подстраивается под изменения рынка, что может привести к серьезным финансовым проблемам в бизнесе.</p> <p>6.Не способен разделять дела на важные и менее значимые. Это</p>	<p>1.Не обладает способностью к новаторскому подходу, он лишь перерабатывает готовые идеи и воплощает их в жизнь.</p> <p>2.Берет на себя ответственность, однако не осуществляет тщательного контроля над выполнением того или иного действия.</p> <p>3.Старается не заглядывать в будущее и не строить планы.</p> <p>4.Знает основы экономики и права.</p> <p>5.Способность к переориентации на рынке при изменении условий развития не на достаточном уровне.</p>	<p>1.Отличается новаторством, нестандартным мышлением, которое позволяет создать новый продукт.</p> <p>2.Относится к делу очень серьезно, осуществляет жесткий контроль и самоконтроль.</p> <p>3.Обладает дальновидностью, предвидит результат деятельности.</p> <p>4.Имеет глубокие знания в области экономики и права.</p> <p>5.Умеет приспосабливаться к часто меняющимся условиям рынка.</p> <p>6.Выделяет главное и второстепенное в своей работе.</p>

	<p>обстоятельство не только нарушает последовательность, но и может вообще не привести к желаемому результату.</p> <p>7.Иногда пребывает в унынии и нуждается в поддержке со стороны коллектива и других лиц.</p>	<p>6.В деятельности сосредотачивает свое внимание на главных вещах, а второстепенные решает в последнюю очередь.</p> <p>7.В поведении преобладает оптимистический настрой, который позволяет справиться с проблемами.</p>	<p>Четко планирует реализацию каждого элемента по времени.</p> <p>7.Всегда настроен оптимистично и поддерживает коллектив в трудную минуту.</p>
Ликвидатор нарушений	<p>1.Деятельность контролирует слабо, что замедляет поиск нарушений.</p> <p>2.Устраняет проблему не сразу, план по ликвидации нарушения не составляет.</p> <p>3.За поиск причины нарушения берется только при повторном возникновении проблемы.</p> <p>4.Не запоминает нарушения и не заносит информацию о них в базу данных.</p> <p>5.Обсуждает проблемы и</p>	<p>1.Контролирует деятельность не на должном уровне, но имеет интуицию, которая позволяет быстро находить нарушения.</p> <p>2.Составляет план коррекции деятельности с установлением сроков работ.</p> <p>3.Причину нарушения устанавливает не сразу.</p> <p>4.Старается запомнить все возникшие нарушения.</p> <p>5.Проводит личные беседы с лицом, совершившим нарушение, если</p>	<p>1.Осуществляет контроль над деятельностью, имеет хорошо развитую интуицию, которая позволяет быстро выявлять нарушения.</p> <p>2.Моментально устраняет нарушение, несмотря на время суток и рабочее время.</p> <p>3.В короткие сроки устанавливает причину нарушения и нейтрализует ее.</p> <p>4.Ведет строгий учет всех возникающих нарушений.</p> <p>5.Выносит возникающие нарушения</p>

	<p>нарушения с коллегами.</p> <p>6.Не занимается изучением нарушений, возникающих в различных организациях.</p> <p>7.Редко использует меры по предупреждению нарушений.</p>	<p>такое имеется.</p> <p>6.Изучает нарушения, возникающие в различных организациях.</p> <p>7.Не систематически реализует меры по предупреждению нарушений.</p>	<p>на официальное обсуждение, с целью их устранения и не повторения в будущем.</p> <p>6.Использует информацию о возникающих нарушениях в разных организациях с целью коррекции деятельности фирмы.</p> <p>7.Систематически организует профилактику нарушений.</p>
<p>Распределитель ресурсов</p>	<p>1.Составляет примерную оценку всех имеющихся ресурсов фирмы.</p> <p>2.Не использует в своей работе план распределения ресурсов. Ресурсы распределяет в соответствии с собственными соображениями.</p> <p>3.Не определяет сроки использования ресурсов. Действует по обстоятельствам.</p> <p>4.Использует ресурсы фирмы, в том числе и для материального</p>	<p>1.На основе документации делает заключение о количестве имеющихся ресурсов и их качестве.</p> <p>2.Составляет примерный план распределения ресурсов.</p> <p>3.Задаёт сроки использования ресурсов, но не предусматривает форс-мажорные обстоятельства.</p> <p>4.В редких случаях пользуется ресурсами организации</p>	<p>1.Изучает организацию и ее документацию. На этом основании делает объективное заключение о количестве ресурсов и их состоянии.</p> <p>2.Составляет четкий план распределения ресурсов.</p> <p>3.Определяет сроки использования ресурсов, предусматривая форс-мажорные обстоятельства.</p> <p>4.Добросовестно работает</p>

	<p>обогащения. 5. Не контролирует использование ресурсов. 6. Не использует в своей деятельности пропаганду бережного и эффективного расходования ресурсов. 7. Работу по поиску и привлечению дополнительных ресурсов ведет крайне не активно.</p>	<p>для личных целей, но не для материального обогащения. 5. Контролирует использование ресурсов фирмы ее подразделениями и структурами, но не на достаточно высоком уровне. 6. Не осуществляет прямой деятельности по пропаганде бережного и эффективного использования ресурсов. 7. Деятельность по поиску и привлечению дополнительных ресурсов не является систематической.</p>	<p>с ресурсами фирмы, не использует их в личных целях. 5. Осуществляет жесткий контроль использования ресурсов подразделениями организации и структурами. 6. Проводит пропаганду бережного и эффективного использования всех имеющихся ресурсов. 7. Проводит активную и систематическую работу по поиску и привлечению дополнительных ресурсов.</p>
Ведущий переговоры	<p>1. Подвержен стрессу, поэтому стремится избегать стрессовых ситуаций и спорных моментов. 2. Умеет анализировать мимику человека, язык жестов почти не знает. 3. Часто опаздывает</p>	<p>1. Умеет снимать напряжение и продолжить работу. 2. Понимает язык жестов и мимику людей, но значительных выводов на их основе делать не умеет. 3. Характеризуется обязательностью,</p>	<p>1. Стрессоустойчив, абсолютная непоколебимость перед лицом оппонента. 2. Понимает психологию людей, знает язык жестов, умеет анализировать мимику человека. 3. Обладает такими важными качествами, как</p>

	<p>по срокам выполнения работы и на встречи.</p> <p>4. В работе применяет информацию по различным вопросам, полученную от коллег или партнеров, но она не всегда является объективной.</p> <p>5. Не умеет оказывать влияния на людей.</p> <p>6. Предмет труда знает, но свободно говорить о нем без подготовки не может.</p> <p>7. Ход ведения переговоров не прописывает, что приводит к проблемным моментам.</p>	<p>но пунктуальность значительно отстает.</p> <p>4. Руководствуется в своей деятельности экспертными данными.</p> <p>5. Иногда использует приемы манипулирования людьми.</p> <p>6. Хорошо знает предмет труда. Но подробно со структурой фирмы и ее деятельностью не знаком.</p> <p>7. Для участия в переговорах пишет план, учитывающий только основные моменты дела.</p>	<p>пунктуальность и обязательность.</p> <p>4. Использует в своей деятельности только экспертные данные и заключения.</p> <p>5. Применяет в деятельности разные способы влияния на людей.</p> <p>6. Имеет обширные знания о предмете труда и деятельности фирмы.</p> <p>7. Составляет тактический план ведения переговоров, который предусматривает все возможные вопросы и спорные моменты.</p>
--	--	--	---

Деятельность руководителя образовательной организации направлена на достижение результата: решения образовательных задач, функционирования образовательной организации. Межличностные и информационные роли менеджера предполагают осуществление связи с обществом. Менеджер, осуществляя роли, связанные с принятием решения, разрабатывает нестандартные способы осуществления деятельности и реализует их. Данные особенности профессиональной деятельности руководителя образовательной организации находят отражение в критериях, которые характеризуют профессиональные роли согласно ролевой теории Г. Минцберга.

2.3. Критерии сформированности профессиональных компетенций руководителя образовательной организации

Профессиональную деятельность руководителя можно рассмотреть с помощью компетенций, рекомендованных ЮНЕСКО. Как отмечалось ранее, в основу компетенции положен критерий. Он отражает уровень овладения профессиональными компетенциями. В свою очередь, на основе трех уровней можно проследить динамику формирования профессиональных компетенций руководителя образовательной организации, что представлено в табл.3 .

Таблица 3

Критерии реализации профессиональных компетенций руководителя образовательной организации по ЮНЕСКО

Компетенции, их составляющие	Уровень компетентности		
	Низкий	Средний	Высокий
1. Стратегическая компетенция			
1.1. Глобальное мышление	Переработка большого объема информации для вычленения проблемы целиком во всех ее связях и зависимостях вызывает трудности.	Способен переработать большой объем информации для того, чтобы вычленить проблему целиком во всех ее связях и зависимостях.	Умеет перерабатывать большой объем информации для того, чтобы вычленить проблему целиком во всех ее связях и зависимостях, а кроме этого проводит ряд мер по устранению проблемы или борьбе с ней.
1.2. Системное мышление	Рассматривает объект как систему, состоящую из частей, вычленяет связи между	При принятии решения учитываются все актуальные, влияющие на проблему	Обладает навыком рассматривать большой диапазон факторов, видеть

	частями.	факторы: прошлое и будущее, окружение, задачи близкие и дальние.	неочевидные взаимосвязи и учитывать их при принятии решений.
1.3. Способность видения	В профессиональной деятельности полагается на интуицию, что нередко приводит к ошибкам в работе.	Заранее предусматривает дальнейшее развитие процесса, явления, действия людей, что является основой плана работы. В деятельности полагается только на опыт, что не обеспечивает полного успеха в работе.	Заранее предусматривает дальнейшее развитие процесса, явления, действия людей, полагаясь на интуицию и опыт, что закладывается в план работы и обеспечивает 100% результат профессиональной деятельности.
1.4. Способность решать проблему	Проблему решает не своевременно, что влияет на качество выполняемой работы.	Эффективно и в самые кратчайшие сроки решает даже самые сложные проблемы. Устранение проблем не вызывает трудностей, ощущения внутреннего дискомфорта.	Обладает способностью заблаговременно и эффективно решать проблемы. Устранение проблем не вызывает трудностей, ощущения внутреннего дискомфорта.
1.5. Безопасность отношений	Проявляет нетактичность, несдержанность при общении с коллегами. В действиях наблюдается агрессивное давление на	Слабо развито чувство внутреннего контроля, что иногда приводит к конфликтам в коллективе. Но умение признавать свои	Соблюдает правила этикета, нормы морали, придерживается субординации, что располагает к продуктивному общению и сотрудничеству.

	<p>другой субъект отношений. Поведение вызывает чувство угрозы и недоверия у другой стороны. Данные обстоятельства часто приводят к конфликтным ситуациям в коллективе.</p>	<p>ошибки и признавать свою неправоту, сглаживает ситуацию и нормализует отношения с коллегами.</p>	
2. Социальная компетентность			
2.1.Способность работать в международной команде	<p>Способен работать в международной команде, но высокого результата не достигнет, так как слабо развито чувство внутреннего контроля. Проявляет в поведении несдержанность к другим людям.</p>	<p>Проявляет доброжелательность к каждому члену международной команды, что обеспечивает результативность работы международной команды.</p>	<p>Знает культурные традиции и обычаи представителей различных наций, входящих в состав команды. Проявляет доброжелательность, толерантность к каждому члену команды. Помогает адаптироваться в данной команде. Умеет не только управлять данной командой, но и является ее частью. За счет этого достигается не только высокоэффективная работа руководителя, но всей международной команды.</p>

2.2. Способность мотивировать, убеждать, обосновать	Развиты целеполагание и красноречие, но зачастую не может должным образом обосновать свою точку зрения и убедить.	Умеет ставить цели, обосновывать свою точку зрения и убеждать людей. Обладает навыком мотивировать людей на достижение целей.	Транслирует перспективные и вдохновляющие идеи. Обладает навыком мотивировать людей на достижение целей, как личным примером, так и силой убеждения, умеет объяснять важность и значимость данного решения для будущего.
2.3. Способность к учебе и нововведению	Редко и неохотно использует нововведения в профессиональной работе. Адаптация к новым условиям вызывает трудности.	Использует нововведения в профессиональной деятельности, легко адаптируется к новым условиям. Ставит и реализует цель непрерывного образования.	Следит за нововведениями в обществе, широко использует их в своей профессиональной деятельности, легко адаптируется к новым условиям. Ставит и реализует цель непрерывного образования, самообразования и личностного роста.
2.4. Личное обаяние	Не имеет харизму, хотя умеет хорошо подавать свои личностно-деловые качества.	Обладает харизмой. Умеет самопрезентовать себя.	Имеет ярко выраженную харизму. Умеет искусно самопрезентовать себя. Положительно воздействует на партнера.
2.5. Способность к разрешению конфликтов	Старается избегать конфликтных ситуаций, остается в стороне при	Обладает способностью сглаживать обстановку, разрешать	Видит конфликтную ситуацию еще в зачаточном состоянии и принимает меры по

	решении споров.	конфликтные ситуации.	урегулированию споров и противоречий. Выступает активным посредником по примирению сторон.
3. Функциональная компетенция			
3.1. Умение принимать решение	Принимает решения только совместно с коллективом, так как самостоятельное принятие решения вызывает трудности.	Самостоятельно принимает решения. Планирует действия.	Принятие решения осуществляется как коллегиально, так и самостоятельно. Действия планируются, хотя по мере их реализации происходит корректировка.
3.2. Инициатива	Не проявляет инициативу в профессиональной деятельности, что тормозит процесс работы, а также значительно увеличивает время необходимое для достижения результата.	Самостоятельная постановка целей и их реализация, которая обеспечивает успешность профессиональной деятельности.	Самостоятельно и добровольно находит формы для проявления своих способностей и талантов в профессиональной деятельности. Является ярким примером для окружающих.
3.3. Умение, связанное с работой	Умения, связанные с профессиональной деятельностью руководителя развиты слабо, как правило, находятся на уровне знаний.	Умения хорошо развиты, что позволяет точно и правильно руководителю осуществлять свою профессиональную деятельность.	Постоянно совершенствует умения, связанные с профессиональной деятельностью руководителя. В последствие умения трансформируются в профессиональные навыки.

3.4. Гибкость в работе	Всегда проявляет гибкость в работе, что зачастую приводит к ошибкам в профессиональной деятельности, негативно влияет на конкурентоспособность организации.	Не всегда вовремя реагирует на проблемные моменты в общении и деятельности, хотя в необходимых ситуациях проявляет гибкость.	Умеет вовремя среагировать и проявить гибкость в процессе работы, при общении с подчиненными и партнерами, что увеличивает эффективность работы.
3.5. Выносливость к работе	Часто оставляет работу незавершенной из-за нехватки сил и времени, так как не может рационально распределить необходимые ресурсы и составить четкий план действий.	Способен работать, не утомляясь за счет объединения сил участников образовательного процесса и распределения своего времени, а также противостоять утомлению, возникающему в процессе выполнения работы.	Обладает высокой работоспособностью и выносливостью, так как рационально распределяет ресурсы, планирует и умеет противостоять утомлению, возникающему в процессе выполнения работы.
4. Управленческая компетенция			
4.1. Организаторские способности	Знает, как объединить разные ресурсы для реализации целей, но проявление слабых характеристик в профессиональной деятельности не позволяет организовать продуктивную	Умеет объединять различные ресурсы для реализации поставленной цели. Методы организации деятельности не всегда соответствуют реальной действительности,	Ставит высокие цели и составляет четкий план действий. Обладает практическим умом, коммуникабельностью, тактичностью. Проявляет требовательность к себе и другим, самообладание и

	и результативную работу.	что требует доработки плана или дополнительного времени.	настойчивость в работе. Все перечисленное позволяет эффективно объединять ресурсы для реализации поставленной цели.
4.2. Ответственность	Не готов брать на себя ответственность за принятое решение, перекладывает ее на коллег.	Готов брать на себя ответственность за решение, которое сам принял, или действие, который сам совершил.	Способен брать на себя ответственность за принятые решения и действия. Умеет распределять ответственность между всеми участниками действий. Может поручиться за коллег, т.е. в случае неудачи возлагает ответственность на себя.
4.3.Сила убеждения	Не всегда убеждает людей с помощью мирных способов, нередко использует силу как инструмент убеждения.	Умеет убеждать людей, посредством опыта и знаний. Излагает свою мысль аргументировано, но зачастую с нарушением последовательности.	Умеет убеждать людей, посредством опыта, знаний и личного обаяния. Излагает свою мысль последовательно и аргументировано, используя актуальную информацию.
4.4. Авторитет руководителя	Авторитет приходится постоянно поднимать, так как некоторые поступки и действия указывают на несоответствие занимаемой позиции	Авторитет руководителя невысок, но его уважают и признают подчиненные и партнеры.	Обладает высоким и непоколебимым авторитетом среди подчиненных и партнеров, что выражается в уважении, признании и влиятельности.

4.5. Поведение руководителя	В поведении руководителя наблюдает некорректность, что проявляется в нарушении профессиональной этики и культуры.	Поведение руководителя соответствует моральным нормам, профессиональной этике и культуре. Он четко следует должностным инструкциям.	Поведение руководителя полностью соответствует моральным нормам, профессиональной этике и культуре. Он следует должностным инструкциям, хотя по ходу действий проводит их корректировку согласно объективной реальности.
5.Профессиональная компетенция			
5.1.Университетское образование	Имеет одно законченное университетское образование. Обучение проходило в очной или заочной форме по формуле: бакавриат +магистратура.	Имеет несколько законченных университетских образований. Обучение проходило в очной или заочной форме по формуле: бакавриат +магистратура.	Имеет несколько законченных университетских образований. Обучение проходило в очной или заочной форме по формуле: бакавриат +магистратура. Одно из образований с обязательным окончанием аспирантуры.
5.2. Опыт линейной и штабной работы	Есть опыт линейной работы либо штабной.	Есть наличие опыта линейной или штабной	Обязательный опыт линейной и штабной работы

		работы, с четким представлением о реализации другой структуры управления.	для применения оптимальных способов управления организацией.
5.3. Работа в большинстве (нескольких) функциональных областей	Умеет работать максимум в 2-х функциональных областях, но это не обеспечивает полную эффективность профессиональной деятельности руководителя.	Умеет работать в нескольких функциональных областях.	Умеет работать в большинстве функциональных областях, что создает возможность комбинировать разные навыки для эффективной работы организации.
5.4. Зарубежный опыт работы	Только единожды работал в организации за рубежом.	Имеет зарубежный опыт работы в организации одного профиля.	Имеет большой зарубежный опыт работы в организациях разного профиля. Обладает целостной картиной о сходстве и различии профессиональной деятельности руководителя в России и за рубежом.
5.5. Минимум два иностранных языка	Знает два иностранных языка, но иногда общение вызывает трудности из-за отсутствия языковой практики.	Свободно говорит и пишет на 2-3-х иностранных языках. Имеет языковую практику.	Владеет несколькими иностранными языками (2-3). Имеет обширную языковую практику. Уровень владения иностранными языками - на уровне носителей языков.

Критерии, разработанные согласно требованиям ЮНЕСКО, отвечают современным тенденциям развития теории и практики управления образованием.

Подводя итоги второй главы исследовательской работы, следует отметить несколько важных моментов. Во-первых, критерии профессиональной деятельности руководителя образовательной организации выступают эталоном деятельности. Критерии имеют дифференциацию, что отражает динамику изменений уровня осуществления профессиональной деятельности руководителя образовательной организации. Все выше перечисленные критерии были выявлены в результате сравнения успешных и неуспешных руководителей.

Во-вторых, критерии реализации профессиональных компетенций руководителя образовательной организации согласно рекомендациям ЮНЕСКО, наряду с профессиональными ролями, предложенными Г. Минцбергом, являются способом оценки профессиональной деятельности руководителя образовательной организации, где отражаются не только знания, умения, навыки, но и личные качества, опыт руководителя, а также его мотивация к развитию.

В-третьих, критерии оценки профессиональной деятельности руководителя образовательной организации — это важное средство повышения качества работы организации, они не только дают возможность объективно проанализировать деятельность руководителя, но и служат определенным ориентиром, определяют направление деятельности, распределение сил, пути совершенствования педагогического мастерства.

Таким образом, профессиональная деятельность руководителя образовательной организации предполагает разработку критериев, определяемых с учетом ролей Генри Минцберга и компетенций, рекомендованных ЮНЕСКО.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие сферы образования является в России важным направлением деятельности, так как это оказывает влияние на состояние российского общества в целом. Образовательная организация становится объектом пристального внимания реформаторов, являясь значительной вехой в модернизации образования.

Управленческой деятельностью в образовательной организации занимается руководитель. На сегодняшний день руководители образовательных организаций должны обладать стандартом поведенческих характеристик, который позволял бы им осуществлять эффективное управление образовательной организацией и оценивать свою деятельность с позиции менеджмента.

Потребность социума обусловила цель данной выпускной квалификационной работы: раскрыть возможности критериального подхода в совершенствовании профессиональной деятельности руководителя образовательной.

Профессиональная деятельность руководителя образовательной организации многогранна. Для того чтобы достичь цели исследовательской работы были реализованы пять задач.

Во-первых, были выделены основные функции руководителя образовательной организации. Посредством метода обобщения, в частности обзора различных источников по теории и практики управления образованием, было установлено, что профессиональная деятельность руководителя образовательной организации состоит из администрирования, подготовки и принятия управленческих решений, организаторской деятельности, обучения сотрудников, обмена информации и коммуникации, мотивационной деятельности, контроля и оценки работы подчиненных. Также руководитель должен рационально планировать свою деятельность и следить за состоянием

здоровья. Именно из вышеперечисленных функций складывается профессиональная деятельность руководителя образовательной организации.

Во-вторых, была проанализирована профессиональная деятельность руководителя образовательной организации с позиции ролей менеджера, предложенных Генри Минцбергом: межличностные роли, информационные роли и роли, связанные с принятием решений. Каждой группе профессиональных ролей соответствует определенная характеристика. Межличностные роли предполагают от руководителя образовательной организации постановку целей, мотивацию сотрудников, организации деятельности и активного взаимодействия с сотрудниками, обучающимися, родителями, с различными социальными институтами, вышестоящими органами управления. Наличие четко налаженной двухсторонней связи со всеми участниками образовательного процесса является условием исполнением информационных ролей. Роли, связанные с принятием решения, предусматривают контрольно-оценочную деятельность руководителя. Таким образом, менеджер должен вжиться в профессиональные роли, для того чтобы его деятельность была наиболее успешной и продуктивной.

В-третьих, в исследовании был определен перечень требований, компетенций, утвержденных ЮНЕСКО к профессиональной деятельности руководителя. В результате изучения материала по данному разделу работы, было установлено следующее: «компетенция» - обезличенный показатель, который подразумевает наличие у индивида конкретных знаний, умений, навыков, опыта и качеств личности. Согласно рекомендациям ЮНЕСКО руководитель должен владеть пятью группами компетенций:

- стратегическая компетенция;
- социальная компетенция;
- функциональная компетенция;
- управленческая компетенция;
- профессиональная компетенция.

Профессиональные компетенции руководителя образовательной организации и ситуации, в которых они реализуются, различны. Каждый руководитель образовательной организации ставит перед собой цель эффективно организовать работу образовательной организации [6]. Для этого ему нужно не просто сформировать профессиональные компетенции, согласно рекомендациям ЮНЕСКО, но и реализовать их в практической деятельности, т.е. в управлении образовательной организацией.

В-четвертых, в процессе систематизации информации было определено содержание критериального подхода к оценке профессиональной деятельности руководителя образовательной организации. Критерий – эталон, стандарт, с помощью которого можно оценить ту или иную деятельность. В свою очередь, критерий подход является способом оценки процесса или результата деятельности на основе критериев. Критериальный подход базируется на следующих принципах: перечень критериев четко определен; наличие дифференциации; открытость; коллегиальность принятия матрицы критериев. Стоит отметить, что критериальный подход обладает рядом преимуществ: объективность оценки, установление доброжелательной атмосферы, возможность фрагментарной оценки работы, контроль динамики изменений, способствует рефлексии и саморазвитию.

В-пятых, использование критериального подхода в исследовании предполагало разработку критериев профессиональной деятельности руководителя образовательной организации в рамках двух систем: ролевой теории Г.Минцберга и компетенций, рекомендованных ЮНЕСКО. Сравнивались уровни профессиональной деятельности руководителя образовательной организации, применительно к профессиональным ролям менеджера и профессиональных компетенций руководителя. Критерии оценки дифференцировались по трем уровням: низкий, средний и высокий.

Были сформулированы критерии оценки профессиональной деятельности руководителя образовательной организации с точки зрения ролевой теории Генри Минцберга. Критерии, помогают сделать вывод: в какой мере

руководитель воспринял профессиональные роли. Менеджер должен вжиться в ту или иную роль. Управленцу необходимо соблюдать определенную совокупность требований, а так же соответствовать стандартам. Он должен проявить себя как: специалист в определенной области, обладающий необходимыми знаниями и квалификацией, стремящийся к развитию своих способностей. Руководитель образовательной организации обязан быть и главой, и членом коллектива, способствующим его функционированию и развитию. Менеджер - личность, обладающая определенными ценностями и моральными качествами, способная создавать и поддерживать нормальные отношения с коллегами, соблюдающая распорядок организации и нормы поведения. Он ответственен, предан фирме и готов защищать ее интересы. С другой стороны, менеджер является исполнителем определенной работы, делающим ее в поставленные сроки. От этого зависит качество, осуществляемой им деятельности. Каждый руководитель образовательной организации должен стремиться освоить профессиональные роли на высоком уровне и эффективно выполнять свои должностные обязанности.

Применительно к профессиональным компетенциям руководителя, рекомендованным ЮНЕСКО, были разработаны критерии оценки профессиональной деятельности руководителя образовательной организации.

Под профессиональными компетенциями С. Уидет понимает стандарты рабочего поведения специалиста. Именно эти эталоны деятельности объективно отражают уровень профессионализма руководителя. Анализ профессиональной деятельности руководителя образовательной организации на основе критериев показывает сформированность конкретных компетенций. Это позволяет установить сформированность у него компетенций как у специалиста в области управления и как руководителя, способного поддерживать конкурентоспособность образовательной организации.

В оценке профессиональной деятельности руководителя образовательной организации может быть использован любой из рассматриваемых вариантов:

профессиональные роли менеджера или компетенции руководителя, согласно рекомендациям ЮНЕСКО.

На основе проведенного исследования были разработаны рекомендации к осуществлению профессиональной деятельности руководителя образовательной организации. Данные рекомендации можно разделить на два вида: по содержанию и по адресности.

С точки зрения содержания, критерии профессиональной деятельности позволяют руководителю образовательной организации:

- планировать свой профессиональный рост;
- осуществлять самооценку своей деятельности;
- контролировать динамику изменений в деятельности;
- объективно оценивать деятельность других руководителей и консультировать их.

С точки зрения адресности, данные рекомендации обращены к следующим группам:

- руководителям различных типов образовательных организаций;
- консультантам в сфере образования;
- руководителям Управления образования;
- членам аттестационных комиссий;
- заказчикам образовательных услуг.

Таким образом, в выпускной квалификационной работе была рассмотрена профессиональная деятельность руководителя образовательной организации с позиции критериального подхода, который создает возможности для совершенствования профессиональной деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук В.А. Менеджмент: учебник. СПб.: Союз, 2002. 462 с.
2. Адизес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: «Альпина Паблишер», 2012. 264 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004. 825 с.
4. Базаров Т.Ю. Компетенции будущего. Квалификация. Компетентность (критерии качества) [Электронный ресурс]. URL: www.tltsu.ru/publectures/lecture_06.html (дата обращения: 28.05.2015).
5. Беяцкий Н.П. Изменение функций руководителя в новых условиях // Управление персоналом. 2000. №3. С. 97-100.
6. Беяцкий Н.П., Веселько С.Е., Ройш П. Менеджмент персонала 2000: учеб. пособие. Минск: БГЭУ, 1998. 288 с.
7. Беяцкий Н.П. Менеджмент: основы лидерства: учебное пособие. Минск: Новое знание, 2002. 250 с.
8. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М.: ГИППО, 2008. 352 с.
9. Гришина И.В. Профессиональная компетентность руководителя школы как объект исследования: монография. СПб.: СПбГУПМ, 2002. С.103.
10. Давлетчина С.Б. Словарь по конфликтологии. Улан-Удэ: ВСГТУ, 2005. 100 с.
11. Десять ролей менеджера по методу Г. Минцберга [Электронный ресурс]. URL: <http://blinovdaniil.wordpress.com/> (дата обращения: 20.01.2014).
12. Друкер П. Практика менеджмента. М.: «Вильямс», 2007. 400 с.
13. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nashislova.ru/efremovoy2/> (дата обращения: 28.05.2015).
14. Жаркова Е. Руководитель школы в целостной системе управления // Народное образование. 2008. №8. С. 73-79.

15. Козырев В.А. Компетентностный подход в педагогическом образовании: коллективная монография / под ред. В.А. Козырева, Н.Ф. Родионовой. СПб.: Изд. РГПУ им. А.И. Герцена, 2004. 392 с.
16. Лазарев В.С. Управление школой: теоретические основы и методы: учебное пособие. М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. 336 с.
17. Лебедев О. Кто вы, директор школы? // Народное образование. 2008. №4. С. 142-150.
18. Майерс Д. Социальная психология. Интенсивный курс. СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. 512 с.
19. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: учебно-практическое пособие / пер. с англ. Т. Цеханович и др. Минск: Новое знание, 2003. 1039 с.
20. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2011. 512 с.
21. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента. СПб.: Питер, 2011. 288 с.
22. Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций. М.: Юрайт, 2009. 192 с.
23. Ньюстром Д.В. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2009. 120 с.
24. Пернай Н.В. Проблемы образовательного менеджмента. Три трактата. Братск, 2002. 237 с.
25. Профессиональные компетенции [Электронный ресурс]. URL: http://www.smartedu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=701&Itemid=525 (дата обращения: 20.05.2015).
26. Профессиональные компетенции сотрудников как инструмент конкурентоспособности организации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.b-seminar.ru/article/show/93.htm> (дата обращения: 10.04.2015).
27. Равен Д. Компетентность в современном обществе. М.: Когито-центр, 2002. 396 с.

28. Рамперсад К. Х. Универсальная система показателей деятельности: как достичь результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 352 с.
29. Роль и место менеджера в системе управления: управленческие роли менеджера по Минцбергу [Электронный ресурс]. URL: <http://inform.od.ua/articles/examen/1098533000.htm> (дата обращения: 15.03.2014).
30. Семенова Г.П. Менеджмент: учебно-методический комплекс. СПб.: СЗТУ, 2009. 227 с.
31. Спенсер-мл. Л.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. М.: ГИППО, 2010. 384 с.
32. Ушаков Д.Н. Толковый словарь русского языка в 4 т. [Электронный ресурс]. URL: <http://dic.academic.ru/contents.nsf/ushakov/> (дата обращения: 04.03.2015).
33. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». М.: Эксмо, 2015. 141 с.
34. Чуркина М. Управленческая эффективность руководителя. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 245 с.