

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ СЕВЕРА

Выявляется взаимосвязь преобразований в системе образования и необходимости создания условий в образовательных учреждениях Севера для сохранения самобытности коренных малочисленных народов, что обуславливает необходимость формирования стратегического развития образовательного учреждения и обновления управленческих концепций руководителя.

**Ключевые слова:** методическая компетентность, педагогическое обеспечение учебно-воспитательного процесса, профессиональные приоритеты, малочисленные народы Севера.

Модернизация российского образования определила порядок преобразования всей системы, связанной с изменением идеологии формирования содержания образования, его финансированием и созданием инновационных подходов, технологий изменений образовательных результатов и контроля качества образования. Одним из основных направлений государственной образовательной политики является создание в стране условий для формирования устойчивого развития коренных малочисленных народов Севера на основе укрепления их социально-экономического потенциала при сохранении исконной среды обитания, традиционного образа жизни и культурных ценностей этих народов [6, с. 147–148]. Таким образом, ход сегодняшних преобразований обуславливают формирование стратегического развития образовательного учреждения, что предполагает обновление управленческой концепции руководителя. Но сегодня руководители образовательных учреждений часто вынуждены работать в ситуации неопределенности: отсутствие четких ориентиров деятельности, необоснованность стратегических целей развития образования, неясность парадигмы ценностей, «зашкаливание» инноваций. В этих условиях продуктивность профессиональной деятельности руководителя зависит от умения ориентироваться в современных информационных потоках, от инициативности, умения справляться с проблемами, искать и использовать недостающие знания и другие ресурсы. Проблемы управленческой компетенции не ограничиваются рамками успешной профессиональной деятельности. По нашему мнению, процесс управления состоит не только в полном преодолении неопределенности и случайности, а в способности продуктивно сосуществовать с ним, использовать их в интересах образовательного учреждения.

В условиях совершенствования правового положения образовательных учреждений уменьшается их зависимость от органов управления различного уровня, с другой стороны, в функционировании образовательных учреждений растет неопределенность

---

\* © Бугаева А.Л., Дивеева Г.В., 2015

Бугаева Алла Львовна (prof.bugaeva@mail.ru), кафедра теории и методики профессионального образования, Самарский государственный университет, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

Дивеева Галина Вячеславовна (divgal@yandex.ru), кафедра управления образованием, Институт развития образования, 628012, Российская Федерация, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г. Ханты-Мансийск, ул. Чехова, 12.

ситуации, что подталкивает руководителя к необходимости выработки новых форм поведения, усиления гибкости и стратегической направленности управления. Появляющиеся у образовательных учреждений права и, одновременно, необходимость выстраивания индивидуализированной, конкурентоспособной образовательной политики связано и с повышением ответственности за сделанный выбор. Направленность многих образовательных учреждений на выживание активизирует серьезные изменения в управленческих процессах, поскольку традиционные способы управления в условиях рынка оказались в ряде случаев неэффективны [1, с. 54–57].

Современный руководитель, решая адаптационные задачи для выживания и развития в новых условиях, должен не только постоянно следить за состоянием рынка образовательных услуг и оценивать свое положение на этом рынке, но и прогнозировать и разрабатывать возможные способы своего будущего поведения в зависимости от изменения внешней среды, то есть использовать стратегические подходы в регулировании своей деятельности [2, с. 124–125]. Кроме этого, современный руководитель, работая в местностях Крайнего Севера, должен содействовать адаптации коренных малочисленных народов Севера к современным экономическим и социальным условиям жизни. Подобная адаптация достигается через оптимизацию образовательных процессов, которая предполагает сочетание традиционных способов донесения знаний с новыми способами их трансляции на основе деятельностного подхода.

Сегодня как никогда созрела необходимость в применении стратегического управления образовательным учреждением, но до сих пор не существует комплексного теоретического и практического подходов к решению задач стратегического управления им. Есть публикации, издано достаточно учебных пособий, но в их содержании отсутствуют практические рекомендации. Употребляя термин «стратегия», мы исходим из классической трактовки данного понятия: определение основных долгосрочных целевых ориентиров учреждения, определение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения целей. Стратегическое планирование в образовательном учреждении – это прежде всего, как нам кажется, процесс формирования миссии и целей образовательного учреждения, выбора стратегий для определения, получения и распределения ресурсов, для обеспечения эффективной работы учреждения в будущем.

Стратегическое управление рассматривается как особый вид управленческой деятельности, обеспечивающей разработку и реализацию стратегических планов, которые предусматривают выдвижение таких целей и стратегий развития, реализация которых обеспечивает эффективность функционирования на долгосрочную перспективу и способствует быстрой адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Таким образом, стратегическое планирование – процесс определения целей и путей их достижения. При создании стратегического плана мы формируем желаемый образ образовательного учреждения. Следовательно, современному руководителю необходимо сформулировать важнейшие общие подходы и принципы жизнедеятельности образовательного учреждения, т. е. разработать его модель, осуществить поиск его «лица», его самобытности, оригинальности, «узнаваемости» и сформировать новый образовательный облик. С этой целью целесообразно администрацией учреждений образования изучить применение SWOT-анализа внутренней среды и STEP-анализа внешней среды. Данные формы анализа направлены на изучение сильных и слабых сторон образовательного учреждения, а также потенциальных возможностей и угроз [3, с. 69–77]. На основе анализа и выявленной «изюминки» руководителям учреждения целесообразно активизировать маркетинговую деятельность в выбранном стратегическом направлении. К стратегическим мы отнесли вопросы, затрагивающие раз-

личные взаимосвязанные аспекты деятельности образовательного учреждения, которые, взятые вместе, определяют эффективность достижения намеченных целей.

В основе разработки стратегического менеджмента учреждения образования лежит проблема выбора долгосрочного планирования и определение механизма управления его осуществлением, способствующим выполнению данной миссии. Миссия образовательного учреждения рассматривается в создании и постоянном совершенствовании условий для доступности качественного образования, соответствующего современным потребностям социума, подготовки современно образованного и конкурентоспособного выпускника, успешно реализующего себя в современном мире. Отсюда вытекает стратегическая цель учреждения – обеспечить его устойчивое развитие, сформировать необходимые предпосылки, условия и механизмы для постоянного самообновления, модернизации в направлениях расширения доступности образования, повышения его качества и роста эффективности, создание образовательной среды, способствующей духовному, нравственному, физическому развитию и социализации ребенка, сохраняя при этом его привязанность к традициям и обычаям предков.

Определение миссии и целей учреждения образования приводит к тому, что становится ясным, для чего оно функционирует и к чему стремится. После того как определены миссия и цели, необходимо перейти к анализу и выбору стратегии, определить, как учреждение будет достигать своей цели и реализовывать свою миссию. Этот процесс считается сердцевиной стратегического управления.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как в случае успешного осуществления учреждение образования приходит к достижению поставленных целей. Если педагогический коллектив оказывается не в состоянии осуществить выбранную стратегию, то, возможно, неверно был проведен анализ и сделаны выводы либо произошли изменения во внешней среде. Управление не может способствовать реализации потенциала учреждения, если педагогический коллектив не сплочен на выполнение общей идеи. Именно поэтому формирование инновационной социокультурной среды образовательного учреждения необходимо осуществлять с учетом его миссии. Управленческая компетентность руководителя учреждения образования в современных условиях становится важным условием успешности инновационных процессов. Следует исходить из понимания управления как деятельности, ориентированной на удовлетворение общественных потребностей, на служение социально значимым ценностям, а также на удовлетворение внутренних потребностей учреждения в меняющихся условиях; на обеспечение стабильного его функционирования и перехода в новое качественное состояние на основе осуществления планомерных инновационных процессов.

При разработке стратегической программы развития необходимо учитывать соответствие программы миссии образовательного учреждения стилю управления, внешней среде. План развития образовательного учреждения разрабатывается на пять лет и содержит мероприятия, необходимые для создания и реализации образовательных услуг, инновационные проекты, что позволяет разрабатывать план научно-методической работы. При этом в учреждении руководителем задаются целевые ориентиры и озвучивается стратегия развития, заместители на тактическом уровне управления обосновывают ключевые показатели деятельности, заданные на перспективу, педагоги детализируют их в оперативных планах. Таким образом, система планирования в образовательном учреждении становится сквозной, то есть объединяет разработку взаимосвязанных стратегических, годовых и оперативных планов.

Стратегический план учреждения образования должен отвечать на следующие вопросы: на достижение какой стратегической цели направлена, на какие ключевые пока-

затели деятельности учреждения повлияет ее реализация, какие мероприятия следует осуществить; какие ресурсы, и на каком этапе необходимы, какими показателями измеряются результаты реализации мероприятий, кто отвечает за реализацию мероприятий. Полученные результаты фиксируются в едином документе «Программа стратегического развития». На заключительном этапе стратегического планирования отражается цель образовательного учреждения в конкретных цифрах и рассчитывается потребность в ресурсах для их достижения. К долгосрочным планам предъявляются определенные требования, в частности, их показатели должны быть измеримыми, выполнимыми и соотноситься с конкретным сроком достижения.

Построить сквозную систему от стратегических к тактическим и оперативным по силам образовательному учреждению, в котором создана система стратегического управления. Продуктивность всей работы будет зависеть от характерных качеств: для руководителя – развитость концептуального мышления; для заместителей – умение обеспечить соответствующую мотивацию у исполнителей; для педагогов – деятельное знание аспектов выполняемых задач. В современном образовательном учреждении каждый должен принимать участие в управлении. Педагоги и родители – в управлении учреждением, ученики – процессом своего образования. С учетом этого организуется научно-методическая деятельность, а инновационная методическая деятельность направляется на обновление содержания образования, методов обучения и достижение на этой основе нового качества образования. Объектом инновационной деятельности становится процесс управления педагогическим коллективом. Формирование единого образовательного пространства, реализующего новую, деятельностную парадигму, определяется освоением и внедрением технологий, реализующих компетентностно-деятельностный подход [4; 5].

При формировании инновационной и экспериментальной стратегий современному руководителю, работающему в образовательных организациях с этнокомпонентом, необходимо руководствоваться принципом разумного сочетания традиционного и инновационного в использовании методов управления. Кроме этого, необходимо возрождать родной язык коренных малочисленных народов Севера, расширять его функции, обеспечивать передачу из поколения в поколение многовекового опыта народа, его самобытную культуру.

Современные стандарты менеджмента качества ориентируют организацию на командную работу. Важно, чтобы новое мышление в управлении учреждения образования приживалось естественным путём, понималось и поддерживалось всеми членами коллектива. Общим назначением управления является обеспечение целеустремленности совместной деятельности всех участников образовательного процесса для достижения общих положительных результатов. Реализация стратегии возможна при совместной разработке управленческих решений, множества поэтапных действий, которые выполняются целевыми группами или отдельно взятыми педагогами.

Решение задачи перевода образовательного учреждения из режима функционирования в режим развития требует от руководителя, от каждого педагога нового представления о своем месте и содержании деятельности в достаточно сложном и многоаспектном механизме процесса развития учреждения образования. Под развитием образовательного учреждения мы понимаем постоянное, динамичное, устойчивое наращивание конкурентных преимуществ, нового содержания деятельности, профессионализма и компетентности, в том числе в достижении заданной цели. А цель определена в нормативных документах, отражающих формирование облика современной модели образования.

Сегодня учреждение образования понимается, прежде всего, как сложная и открытая педагогическая система, имеющая ряд индивидуальных, присущих только ей осо-

бенностей. Она подвержена влиянию множества факторов внешней среды. Поэтому эффективность и устойчивость его функционирования, конкурентоспособность определяются адаптивными возможностями. Любое образовательное учреждение является уникальным, поэтому задача обеспечения конкурентоспособности в условиях нестабильной среды должна решаться с учетом его особенностей, что становится стратегической целью деятельности руководителя.

### Библиографический список

1. Аксенов К.А., Клебанов Б.И., Гончарова Н.В. Применение средств имитационного моделирования в системе стратегического управления вузом // *Университетское управление: практика и анализ*. 2004. № 2(31). С. 54–57.
2. Асаул А.Н., Капаров Б.М. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / под ред. А.Н. Асаула. СПб.: Гуманистика, 2007. 280 с.
3. Курганский С.М. Педагогический анализ в управлении образовательным учреждением // *Справочник заместителя директора школы*. 2011. № 5. С. 69–77.
4. Руднева Т.И., Бугаева А.Л. Региональный аспект методической деятельности в образовательном учреждении // *Профессиональное образование: проблемы, подходы, новации: сб. науч. ст.* / под ред. Т.И. Рудневой. Самара, 2014. С. 4–11.
5. Руднева Т.И. Личность педагога в современном образовательном пространстве // *Мир психологии*. 2004. № 4. С. 193–199.
6. Цирульников А.М. Система образования в этнорегиональном и социокультурном измерениях. СПб.: Агентство образовательного сотрудничества, 2007. С. 147–148.

### References

1. Aksenov K.A., Klebanov B.I., Goncharova N.V. Application of means of simulation modeling in the system of strategic management by an institute of higher education. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2004, no. 2(31), pp. 54–57 [in Russian].
2. Asaul A.N., Kaparov B.M. Management by an institute of higher education in conditions of innovation-driven economy. A.N. Asaul (Ed.). SPb., Gumanistika, 2007, 280 p. [in Russian].
3. Kurgansky S.M. Pedagogical analysis in management by an educational institution. *Spravochnik zamestitelia direktora shkoly* [Reference book of a deputy head teacher], 2011, no. 5, pp. 69–77 [in Russian].
4. Rudneva T.I., Bugaeva A.L. Regional aspect of methodical activity in an educational institution in *Professional'noe obrazovanie: problemy, podkhody, novatsii sbornik nauchnykh statei* [Professional education: problems, approaches, innovations. Collection of research articles]. T.I. Rudneva (Ed.). Samara, 2014, pp. 4–11 [in Russian].
5. Rudneva T.I. Personality of a teacher in modern educational space. *Mir psikhologii* [World of psychology], 2004, no. 4, pp. 193–199 [in Russian].
6. Tsurul'nikov A.M. System of education in ethno regional and sociocultural dimensions. SPb., Agentstvo obrazovatel'nogo sotrudnichestva, 2007, pp. 147–148 [in Russian].

*A.L. Bugaeva, G.V. Diveeva\**

**MANAGEMENT COMPETENCIES OF THE MANAGER  
OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION OF THE NORTH**

The interrelationship of transformations in the system of education and the need to create conditions in educational institutions of the North to preserve the identity of indigenous peoples that conditions the necessity of formation of strategic development of educational organization and update of management concepts of the head is determined.

**Key words:** methodical competence, pedagogical provision of education/bringing-up process, professional priorities, low-numbered peoples of the North.

Статья поступила в редакцию 10/VI/2015.  
The article received 10/VI/2015.

---

\* *Bugaeva Alla L'vovna* (prof.bugaeva@mail.ru), Department of Theory and Methods of Professional Education, Samara State University, 1, Acad. Pavlov, Samara, 443011, Russian Federation.

*Diveeva Galina Vyacheslavovna* (divgal@yandex.ru), Department of Management by Education, Institute of Development of Education, 12, Chekhova, Khanti-Mansiisk, 628012, Russian Federation.