[Управленческая компетентность педагога](http://goroo-orsha.by/index.php?option=com_content&view=article&id=370%3A2011-12-06-12-29-57&catid=9%3A2010-08-05-20-43-52&Itemid=178)

Во все времена решающая роль в образовании и воспитании подрастающего поколения отводилась учителю, от его управленческой компетентности, культуры, умения устанавливать отношения, управлять учебным процессом зависели благополучие и успехи учеников. Роль управленческой и профессиональной компетентности велика не только в жизни педагога и его учеников, но и в жизни любого человека.

Школе отводится роль важнейшего фактора формирования новых жизненных установок личности. Мобильность, предприимчивость, организованность, ответственность, коммуникабельность, конкурентоспособность на рынке труда, стремление к постоянному обновлению профессиональных знаний, умение управлять своим профессиональным и личностным развитием - данные качества являются важными для любого человека в современном обществе.

Учитель, который призван содействовать формированию вышеназванных качеств у обучающихся, сам должен обладать ими.

**Справедливо будет заметить, что профессия учителя, как никакая другая, по деятельности сродни управленческой деятельности.**

Смысл управления состоит в том, что оно ориентировано на обеспечение объективных и субъективных условий в такой пропорции и таком сочетании, что позволяет достигать поставленные цели.

В менеджменте разводят широко используемые понятия «управление» и «руководство». Хотя они находятся в плоскости одной деятельности, однако, это не идентичные понятия. **«Управление»** - более широкое по семантике понятие чем **«руководство».** В.М. Шепель объяснил эти понятия следующим образом: **«Управлять - это значит «озаботить» себя…;** **«Руководить» - это «озаботить» других…»** . На практике же педагог объединяет эти два понятия в своей профессиональной деятельности. Таким образом, необходимо формировать управленческую компетентность учителя как приоритетную составляющую профессиональной компетентности и образовательного пространства в целом.

При этом, по мнению многих исследователей, управленческая компетентность учителя — это сложное индивидуально-психологическое образование, включающее умение самоопределяться, ставить ситуативную цель, выбирать адекватные средства ее достижения, самостоятельно принимать решения, организовать учебно-познавательную деятельность школьников, рефлексировать собственную деятельность и организовать рефлексию деятельности всех участников образовательного процесса. В настоящем исследовании под управленческой компетентностью учителя понимается способность к актуальному проявлению в деятельности базовых и специальных компетенций, в числе которых теоретические и практикоориентированные знания, умения и навыки в области управления, осуществлению опережающего планирования, моделирования и прогнозирования процессов обучения в школе, эффективному владению методикой преподавания, управлению собственной деятельностью, а также деятельностью учащихся в процессе их обучения, отбору и адекватному эффективному использованию технологий при обучении, управлению отбором и использованием таких технологий в школе; реализации управленческих функций в процессе обучения через совершенствование индивидуальных личностных качеств учителя, самостоятельному приобретению новых знаний и умений в области управления, совершенствованию профессиональной компетентности на основе осмысления хода и результатов собственной деятельности.

Современная школа испытывает потребность в учителе, не только знающем предмет, способном объяснить новый материал и организовать свой труд, но и умеющем грамотно управлять учебно-познавательной деятельностью учащихся. В соответствии с ними ему для реализации функций управления познавательной деятельностью учеников предстоит пройти ряд этапов:

* определить цели; выявить исходное состояние управляемого процесса;
* сформировать программу воздействий для каждого промежуточного состояния процесса;
* организовать контроль за ним в виде перманентной обратной связи;
* с учетом имеющейся информации о каждом из промежуточных состояний выполнить процедуры, регулирующие и корректирующие влияние на познавательную деятельность школьников.

Итак, управленческий характер деятельности учителя согласуется с приоритетом его функции, ориентированной на мотивационно-потребностную сферу развития, обучения и воспитания личности.

На современном этапе управленческая деятельность учителя модифицируется, переходя в фазу его саморазвития и создавая необходимые предпосылки для саморазвития ученика. В противном случае управление учебной деятельностью учащихся может трансформироваться в педагогическое манипулирование, а благородные цели развития личности ученика ограничатся всего лишь усвоением его знаний, умений и навыков.  
Традиционная деятельность учителя ориентировалась на процессуальную сторону обучения и не учитывала важность осознания учащимися общих учебных целей. Отсутствие четких целей означает слабость проявления в работе учителя мотивирующих, объединяющих, координирующих, синхронизирующих факторов учебной деятельности школьников. Вероятность достижения высоких результатов развития, обучения и воспитания детей невысока, поскольку эти результаты не определяются заранее спланированными целями. Деятельность педагога становится неэкономичной, ориентированной на выполнение большого объема учебной работы. Тактические задачи превалируют над стратегическими, учитель преимущественно реагирует на изменение педагогической ситуации, но не прогнозирует ее.

В контексте деятельности учителя при рассмотрении специфических особенностей школы как социально-педагогической системы осуществляются информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, планово- прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно- диагностическая и регулятивно-коррекционная функции управления. Специфика учителя-предметника в целостном педагогическом процессе оказывает влияние на некоторое изменение содержания и значения каждой из функций, сохраняя при этом их суть неизменной.

Так, оптимизация управленческой деятельности каждого преподавателя в рамках информационно-аналитической функции связана,

* во-первых, с созданием информационной базы о состоянии и тенденциях изменения результатов, условий и параметров образовательного процесса и его участников и,
* во-вторых, с развитием этой системы на основе использования учителем персонального компьютера.

Мотивационно-целевая функция также имеет, по крайней мере, две отличительные особенности.

* Первая требует от учителя умения ставить перед собой и формировать у учащихся цели диагностического (операционального) характера, которые могут быть измерены, а действия оценены, исходя из степени достижения запланированного результата.
* Вторая предусматривает корректное выполнение участниками педагогического процесса намеченного плана, соблюдение регламента учебной деятельности, согласование индивидуальных, групповых и коллективных целей.

***Планово-прогностическая функция*** заключается в определении реальных целей и выборе способов их достижения, в согласовании процедур планирования, программирования, проектирования, прогнозирования.  
 ***Организационно-исполнительская функция*** требует личностно ориентированного подхода к организации учебной деятельности, в процессе которой преподаватель стремится реализовать дифференцированное обучение. Индивидуальные, групповые и коллективные формы такого обучения предусматривают распределение и кооперацию учебного труда, что создает сложные взаимоотношения между участниками образовательного процесса. Это обусловлено делегированием прав, полномочий и ответственности как по вертикали (учитель - ученик, учитель - ученики), так и по горизонтали (ученик - ученик, ученик - ученики, ученики - ученики).  
 ***Контрольно-диагностическая функция*** рассматривается как внутренняя экспертная педагогическая диагностика, принимающая характер образовательного мониторинга. Объектом этой диагностики являются результаты деятельности ученика, группы учащихся, класса в целом.  
 ***Регулятивно-коррекционная функция*** предполагает осуществление управленческой деятельности учителя с целью поддержания педагогической системы в запрограммированном состоянии. Она включает в себя текущее регулирование компонентов образовательного процесса и итоговую коррекцию его нежелательных результатов.  
 Осознание ведущей роли педагога в образовательном процессе создает предпосылки для решения проблемы профессиональной подготовки молодого учителя. Уровень профессиональной подготовки молодого учителя характеризуется постепенным сокращением активно используемых знаний в области психологии, дидактики и педагогики. Профессиональные умения формируются преимущественно эмпирически, медленно и бессистемно. Они имеют компенсационный и ремесленнический характер, т.е. сформированы не на научной основе, с трудом применяются в новой ситуации и ограничиваются примитивным набором методов "добывания" знаний. Управленческие умения не сформированы.  
 Препятствием, которое не способствует оптимизации учебного процесса, является противоречие между пониманием преподавателем теоретических требований к своей деятельности и неготовностью соответствовать им на практике. Аналогичное несоответствие характерно и для учения школьников, однако эти противоречия можно преодолеть. Управление со стороны учителя как специально организованная деятельность обеспечивает гарантированный уровень образованности ученика, т.е. достижение прогнозируемой и диагностируемой цели за намеченное время и с заранее определенными затратами ресурсов. Оно способствует достижению определенного уровня образовательной технологии, т.е. согласует нормативно-правовые, финансовые, материальные, методические, мотивационные и временные условия, необходимые для качественных изменений в уровне профессиональной компетентности учителя.  
 **Цели и результаты образовательного процесса**, а также и управления учитываются при создании модели личности ученика. Параметрическая оценка ее возможностей определяется учителем совместно с педагогами-коллегами, психологом, врачом, самими учащимися и их родителями. Результаты выявляются посредством тестирования и экспертных оценок на основе наблюдений. Для оценивания используются **квалиметрические методики**. Модельные параметры личности школьника и параметры образовательного процесса и условий группируются следующим образом. Отдельную информационную группу образуют формирующие **валеологический** информационный блок показатели физического, психического и нравственного здоровья учащихся.  
 Состояние обученности учащихся связано с общими и специальными знаниями, умениями и навыками.

* К общим относятся организационные, интеллектуальные, информационные и коммуникативные.
* К специальным - умения и навыки, формирующиеся в процессе освоения конкретной предметной деятельности и отражающие специфику самого предмета.

Большинство параметров, входящих во все информационные блоки, дифференцируются по уровням.

Так, ЗУНы (знание, умение, навыки) ранжируются по степени обученности учащихся в соответствии с оптимальным, допустимым и критическим уровнями.  
Показатели личностного развития учащихся определяют потребности субъектов управления. К ним относятся способности, мировоззрение и адаптивность. Способности включают интеллект, креативность и обучаемость.

* К функциям интеллекта относятся умения планировать, анализировать, рассуждать, комбинировать, классифицировать, отбрасывать лишнее, читать (начальная школа), ассоциативность мышления, вербальный интеллект (основная школа), соответствие коэффициенту одаренности (полная средняя школа).
* Креативность связана с гибкостью, оригинальностью и артистическими способностями школьников. Мировоззрение отражает эрудицию и активность их социальной позиции.
* Адаптивность задается ценностными ориентациями личности и выбором путей социального, профессионального и жизненного самоопределения. В целом личностное развитие учащихся охватывает интеллектуальную, эмоциональную и волевую сферы.

Научно обоснованная управленческая деятельность учителя нуждается в уточнении и расширении его профессиональной компетентности. К традиционным относятся гностические, проектировочные, конструктивные, коммуникативные и организаторские качества. В рамках управленческого цикла появляются следующие дополнения: прогностическая и моделирующая деятельность, которая развивает традиционное планирование; процедуры, связанные с принятием управленческих решений на основе диагностики в рамках образовательного мониторинга; регулирование учебной деятельности учащихся и рефлексивных процессов. В целом система управленческих действий на рефлексивной основе включает ценностное целеполагание, опережающее планирование, моделирование и прогнозирование, корпоративное принятие решений и системную диагностику.

Современная компетентность ученика предполагает овладение метазнаниями методологического характера и умение управлять своей деятельностью на рефлексивной основе, а также осуществлять алгоритмизированные процедуры применительно к учебному материалу, развивать как познавательные, так и творческие способности ученика.

В процессе реализации управленческих действий учитель намечает программу проведения проблемно - ориентированного педагогического анализа; определяет порядок поиска, сбора, переработки, использования, хранения информации; распределяет права, обязанности и полномочия его участников; изыскивает ресурс для изменения процесса, оценивает результативность анализа на основе уточнения причинно-следственных связей; обеспечивает формирование базы данных в заданном технологическом режиме, устраняет негативные отклонения.

Ученик определяет цели, планирует и регулирует свою аналитическую деятельность, формирует собственную информационную базу, контролирует самоанализ информации.

Создание педагогических условий для развития и совершенствования управленческой компетенции учителя

Потребность школы в новом учителе, который не только «учит», но в первую очередь создает условия для запуска процессов саморазвития, самоопределения, самопознания у своих учеников, учителе, который не паникует от каждого изменения в программах, учебных планах, так как владеет навыками профессиональной управленческой деятельности, учителе-методологе и учителе-управленце остро ощущается в настоящее время. Доступность, качество образования, так же как и эффективность — начинаются, несомненно, с «учителя нового качества». Опрос учителей подтвердил, что 30% педагогов знакомы с основными идеями управления только на уровне отрывочных представлений, 30% — особого значения вопросам управления не придают, 40% — понимают значение управленческой компетентности для учителя, однако не владеют этой компетенцией на операционально-технологическом уровне. Можно говорить о том, что управление как профессиональная компетенция не воспринимается учителем как ресурс совершенствования учебно-педагогического процесса, как «инструмент» развития личности самого учителя и ученика.

В своих анкетах учащиеся указывают на то, что они любят сдержанных и задорных, строгих и юмористов, опытных и молодых, а именно …. Эти учителя-кумиры сами являются вечными учениками: учатся и совершенствуются, они создают вокруг себя развивающее поле, пространство развития, в котором ученик постигает новое так, как это делает любимый учитель — учитель-предметник, учитель-наставник и учитель-партнер. У учителя-предметника имеется все, что способствуют обеспечению высоких результатов обучения детей. Это авторские задания, видео- , аудио- и медиаматериалы и методы, циклы практических и лабораторных работ, отражающих специфику предмета, экскурсионные программы. Все это созданное и апробированное учителем, может быть реализовано через специальные периодические издания, через выступления перед коллегами. Учитель-наставник внимательно изучает программы смежных курсов с целью интегрирования их со своими предметными модулями через учебные цели или общеучебные навыки. Учитель-партнер для творческой работы всегда расширяет свои знания в области психофизиологии, этнопсихологии, теории и практики управления. Ведь анализировать, планировать, организовывать и осуществлять постоянный контроль за деятельностью каждого ученика может только учитель, обладающий высоким уровнем навыков управления. Поскольку именно управленческая компетенция является соединительным звеном социальных и индивидуальных целей образовательного процесса, поэтому необходимо построить систему своего профессионального роста в сфере управленческой компетентности каждому учителю.

**Для развития следующих составляющих управленческой компетенций:**

***1) когнитивная составляющая — система*** знаний об управлении как ведущей деятельности профессионала; система знаний о педагогическом экспериментировании; система знаний о способах и формах профессионального самосовершенствования, система знаний о способах и формах обобщения и трансляции опыта, о способах и формах самопрезентации;  
***2) операционально-технологическая —*** умение осуществлять педанализ ресурсов; умение проектировать цели для ученика и для учителя в управленческих формулировках; умение планировать учебный процесс от конечной цели; умение планировать, организовать, провести и проанализировать; способность к постоянному профессиональному совершенствованию, владение приемами анализа и обобщения собственного опыта через статьи, выступления; умение выбрать необходимое направление и формы деятельности для профессионального роста;  
***3) личностная, позиционно-ценностная —*** осознание значения управления как ведущей деятельности человека, опирающейся на его сознательный выбор; стремление учителя сознательно осуществить выбор инновации для собственной профессиональной деятельности, желание учителя реализовать собственный творческий потенциал, разрабатывая и апробируя новые технологии, курсы, рабочие тетради; стремление сформировать у учащихся понимание управления собственной деятельностью как единства свободы выбора и принятия ответственности за свой выбор, реализовать свои возможности на максимальном уровне, внести свой достойный вклад в общее дело образования детей; стремление учителя поделиться профессиональными находками и представить собственные достижения для использования их коллегами; осознание учителем значения этих умений для собственного профессионального роста и в качестве ресурса профессионального роста коллег и всего педагогического сообщества разработала программу методических заседаний с указанием примерных форм проведения занятий, где обозначены управленческие «шаги», которые должны быть сделаны заместителями директоров по УВР, чтобы прирост управленческих компетенций мог быть реализован учителями в образовательном процессе.

Можно завести управленческую папку учителя, который позволяет оптимизировать работу по управлению качеством результатов образовательного процесса, как для учителя, так и для заместителя руководителя. Он представляет собой папку с файлами, в которой обязательны три раздела:

***1. Мониторинг качества работы учителя***: мониторинг качества уроков по одной заданной форме, что позволяет увидеть динамику качества уроков у одного учителя, результаты анализа срезовых работ в текущем году и страница-«похвальбушка». В условиях перехода к новой системе оплаты труда, когда педагог будет получать надбавки к заплате «за качество», ведение такой страницы в управленческой папке поможет провести адекватную самооценку собственных достижений.  
2***. Утвержденное в МО тематическое планирование*** с указанием сроков изучения тем, зачетных работ, плановых экскурсий.  
3. ***Мониторинг результативности обучения*** учащихся по предмету.

В конце папки необходимо оставить три-четыре пустых файла, куда в течение года будет помещаться информация, имеющая управленческий характер: памятки с педагогических советов, планы, программы касающиеся данного учителя.

С этой папкой учитель приходит на собеседования, по данным из папки можно составить аттестационные характеристики и представления на награждения, то есть этот документ позволит сэкономить самый главный и невосполнимый ресурс — время.

**Школа – гимназия № 2 им. Ж.Касымбаевой**

# ДОКЛАД

На тему:

«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕДАГОГА»



Доклад подготовила: КЕРИМКУЛОВА Т.С.