

# ИЗМЕНЕНИЯ. ..?



Система повышения профессиональной  
компетентности руководителей



**...какими  
компетенциями  
должен обладать  
руководитель?**



# Актуальность исследования

- модернизации системы российского образования
- необходимость в изучении опыта в других сферах деятельности

# Задачи:

- **Изучить теоретические аспекты развития компетентности руководителя в управлении дошкольным образовательным учреждением**
- **Проанализировать изменения компетенций руководителя**
- **Рассмотреть модель развития компетенций руководителей ОАО «Газпром», основанную на актуальных компетенциях**

## **Определения понятия «компетенция» и «компетентность»**

<b>Что?</b>	<b>Как?</b>
<b>Компетентность</b>	<b>Компетенции</b>
<p><b>Результаты, которые определяют эффективную работу, то есть те аспекты работы, в которых человек является компетентным, например, выполнение работы бухгалтера или начальника отдела продаж.</b></p>	<p><b>Модели поведения, используемые для того, чтобы достичь желаемых результатов, то есть те аспекты личности человека, которые дают возможность ему или ей быть компетентным при выполнении какой либо работы.</b></p>

# Подходы к определению термина «компетенции»

- Н.Т. Бунимович
- Д. Кэмбел, Дж. Стоунхаус и Б. Хьюстон
- В.Ефремов и И. Ханьков
- Н.Фомичева
- Д. Тис, Г. Пизано и Э. Шуен
- В.Кибанов
- К.Прахалад и Г. Хэмел

## Подходы к определению термина «компетенции»

<b>Автор</b>	<b>Определение компетенций</b>
Н.Т. Бунимович	Знания и опыт в определенной области; круг вопросов чьей-либо особой осведомленности;
Д. Кэмбел, Дж. Стоунхаус и Б. Хьюстон	Свойства, подобные навыкам, знаниям, технологиям и отношениям, которые присущи конкурентам на рынке одной отрасли;
В. Ефремов и И. Ханьков	Особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управлении ресурсами и бизнес-процессами
Н. Фомичева	Знание и правомерности побуждения системы к изменениям, вера в правильность направления движения как независимое подтверждение необходимости данных действий, значимость данной точки зрения
Д. Тис, Г. Пизано и Э. Шуен	Факторы, которые обеспечивают организации существенные пороговые конкурентные преимущества
В. Кибанов	Рациональное сочетание знаний, способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации
К. Прахалад и Г. Хэмел	Элемент, который становится основой успешной конкуренции

# **КОМПЕТЕНЦИЯ –**

**готовность субъекта эффективно организовать внутренние и внешние ресурсы для постановки и достижения цели. Под внутренними ресурсами понимаются знания, умения, навыки, надпредметные умения, компетентности (способы деятельности), психологические особенности, ценности и т.д**

**Доктор педагогических наук  
Герман Селевко**



# ...какими компетенциями должен обладать руководитель?

**«Компетенция – готовность действовать на основе имеющихся знаний, умений и навыков при решении задач, общих для многих видов деятельности»**

**Федеральный Закон  
«Об образовании  
в Российской Федерации»**



**ЧТО БЕСПОКОИТ**    **КАК РЕШИТЬ**

**ЧТО ИЗМЕНИТСЯ**    **КАК ДОСТИЧЬ**

**КТО СДЕЛАЕТ**

Следует отметить, что не существует единого согласованного определения и перечня компетенций.

- **Поскольку компетенции - это, прежде всего, заказ общества к подготовке его граждан, то такой перечень во многом определяется согласованной позицией социума в определенной стране или регионе. Достичь такого согласования не всегда удается. [1]**
- **Общим для всех определений является понимание ее как способности личности справляться с самыми различными задачами, обеспечивающими организации успех.**
- **[1] Хуторский А.В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения. – М.: Изд-во МГУ, 2003. -416с.**

# ...какими компетенциями должен обладать руководитель?

- «НАША НОВАЯ ШКОЛА (развитие управленческого потенциала образования)
- ПРИКАЗ от 26 августа 2010 года N 761н Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования" (с изменениями на 31 мая 2011 года)
- Доклад «Российское образование – 2020» (Национальный фонд подготовки кадров -определены новые организационно-экономические условия трансформации образования)



...какие минимальные  
требования нужно  
предъявлять к  
руководителям?

ЧТО БЕСПОКОИТ

КАК  
РЕШИТЬ

ЧТО  
ИЗМЕНИТСЯ

КАК  
ДОСТИЧЬ

КТО  
СДЕЛАЕТ

## **Профессиональная компетентность**

качество действий руководителя, обеспечивающих своевременное и оптимальное решение управленческих проблем и типичных профессиональных задач;

видение проблем и их преодоление; нахождение нестандартных решений задач;

гибкость и готовность принимать происходящие изменения, умение их инициировать и управлять ими;

владение современными технологиями управления качеством образования,

коллективом; владение проектными технологиями; умение видеть, развивать возможности и ресурсы работников.

## **Коммуникативная компетентность**

- качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное взаимодействие с различными организациями, органами власти и управления, их представителями;

владение деловой перепиской;

умение вести переговоры,

выполнять представительские функции, общаться с коллегами по работе;

способность разрешения напряженных и конфликтных ситуаций, стимулирования партнера к прояснению его позиций, предложений;

владение навыками ораторского искусства, активного слушания (умение слышать и понимать партнера), аргументации и убеждения, мотивации подчиненных

**Информационная  
компетентность**

**Качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное восприятие и оценку информации, отбор и синтез информации в соответствии с системой приоритетов;**

**использование информационных технологий в управленческой деятельности, работа с различными информационными источниками и ресурсами, позволяющими проектировать решение управленческих, педагогических проблем и практических задач, ведение школьной документации на электронных носителях.**

**Правовая  
компетентность**

**Качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное использование в управленческой деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти; разработку локальных нормативных правовых актов;**

**принятие управленческих решений в рамках существующей законодательной базы.**

В соответствии с Концепцией модернизации российского образования основными целями профессионального образования являются:

- подготовка квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, **конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, ответственного, свободно владеющего своей профессией и ориентирующегося в смежных областях деятельности, способного к эффективной работе по специальности на уровне мировых стандартов, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности.**
- Задачи, стоящие сегодня перед образовательными учреждениями, требуют формирования у руководителей новых компетенций, готовности к решению нестандартных ситуаций, осуществлению инновационной деятельности, активному использованию информационных ресурсов и технологий.

# **Критерии оценки проявления компетенций руководителей ОАО «Газпром»**

- **Общая экономическая компетенция**
- **Управленческая эрудиция**
- **Способность к принятию управленческого решения**

**Уровни выраженности компетенции (сильный, средний, низкий, отсутствует)**



# Модель компетенций

- полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. Чтобы быть эффективной, модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания.

Практика показывает, что около 70 % современных крупных производственно-хозяйственных систем разработали и активно применяют системы компетенций. Поскольку в образовании данное направление имеет небольшой опыт, есть потребность обратиться к опыту этих систем.

Наиболее известные системы компетенций разработаны в международных финансовых организациях и транснациональных нефтегазовых компаниях. На основе изучения, обобщения и систематизации международного опыта разработана модель развития компетенций руководителей ОАО «Газпром», основанная на актуальных компетенциях [1]

[1] А.Беляев «Кадровик» Кадровый менеджмент»

# **Менеджерские компетенции**


- **Компетенции, необходимые для выполнения роли руководителя**
- **Компетенции, характеризующие высокий уровень интеллекта**
- **Компетенции, необходимые для повышения эффективности работы (своей и подчиненных)**
- **Компетенции, определяющие собственное развитие менеджера**
- **Компетенции, определяющие ориентацию на клиента**

**(Развития компетенций руководителей ОАО «Газпром»)**

**...какими компетенциями должен обладать руководитель?**

**Цитата из книги: «Мы были удивлены, и даже шокированы, когда поняли, какой тип руководства необходим для осуществления преобразований. В отличие от известных корпоративных лидеров, обладающих, как правило, сильным характером и не сходящих со страниц журналов и газет, руководители, которым удалось осуществить преобразования на своих предприятиях и перейти от хорошего к великому, кажутся прилетевшими с Марса. Спокойные, незаметные, сдержанные и даже застенчивые, эти руководители представляют необычную комбинацию скромности и профессиональной воли.»**

**Джим Коллинз**



Спасибо за внимание!