



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Модель управления развитием профессиональной компетентности
руководителя образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению: 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль): Управление образованием
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
99 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«16» 01 2024 г.
Зав. кафедрой ППРО и ПМ
[подпись] Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-2
Жильгельдин Ардак Маратович [подпись]

Научный руководитель:
к. п. н., доцент,
Лапчинская И.В. [подпись]

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	10
1.1 Теоретико-методологические подходы и принципы формирования профессиональной компетентности руководителя образовательной организации	10
1.2 Модель профессиональной компетентности руководителя образовательной организации	32
Выводы по первой главе.....	43
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ПРОЕКТИРОВАНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ ШКОЛЫ	46
2.1 Исследование профессиональной компетентности руководителей в контексте оценки результатов деятельности образовательной организации	46
2.2 Разработка и апробация системы мероприятий по управлению развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации	50
Выводы по второй главе.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	81
ПРИЛОЖЕНИЕ	86

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Сегодня мир, как никогда, нуждается в новом поколении управленческих кадров, особенно в системе образовательного менеджмента и местного самоуправления. Это обусловливается тем, что системный кризис в управлении вскрыл серьезные недостатки в интеллектуальном потенциале кадров системы управления, многие представители которой оказались неспособными работать в новых условиях, то есть в обстановке равноправия различных форм собственности, становления рыночных отношений, демократизации общественной жизни, политического и идеологического плюрализма. Поэтому управленцы все чаще в профессиональной деятельности сталкиваются с кризисом компетентности, который связан с отставанием от изменений современного общества, от темпов развития общества и от требований, которое система общественных отношений предъявляет к его профессиональной компетентности.

Модернизация общества выдвигает новые требования к качеству профессиональной подготовки руководителей образовательных организаций, одним из главных показателей которого выступает такое личностное качество, как профессиональная компетентность, характеризующееся совокупностью специальных знаний и умений, необходимых для решения профессиональных задач.

В настоящее время в науке накоплен определенный фонд знаний, позволяющий исследовать проблему обновления управления ОО. Это труды педагогов и психологов, посвященные вопросам управления образовательным учреждением (Н.М. Бровко, Г.М. Гусейнов, Е.А. Климов, С.В. Кожевников, В.С. Лазарев, А.Я. Найн, М.М. Поташник и др.). Значимым основанием для исследования проблемы стали работы авторов В.И. Андреева, О.С. Анисимова, В.А. Беликова, Б.С. Гершунского, А.К. Марковой, Л.М. Митиной, Е.В. Титовой, Н.Е. Щурковой и др. Решению проблемы управления развитием профессиональной компетентности

руководителя образовательной организации способствовали результаты исследований и зарубежных ученых К. Беннет, М. Вебер, Э. Гидденс, П. Слэтерн, Д. Содкер, Г. Тейл, Э. Янч и др. Важным для нашего изыскания явились работы в области психологии и педагогики творчества (В.И. Андреев, Н.В. Бровко, С.М. Каргапольцев, Г.С. Костюк, Я.А. Пономарев, Ф.А. Сохин; О.А. Уралов и др.).

Вместе с тем, все еще слабо изучены трудности, возникающие в процессе развития профессиональной компетентности руководителей ОО, и их причины; сущность и содержание профессиональной компетентности как важного интегрального качества личности и важнейшей составляющей педагогической деятельности.

Налицо **противоречия** между:

- повышением требований к профессиональному уровню руководителя ОО со стороны общества, потребностью в самореализации, в освоении способов личностной, социальной, профессиональной адаптации к происходящим изменениям и фрагментарностью разработки средств личностно-профессионального развития руководителя ОО;

- объективной потребностью в обновлении научно-методического обеспечения процесса развития профессиональной компетентности руководителя ОО и недостаточностью разработок в данном направлении.

Совокупность выявленных противоречий позволила сформулировать **проблему** исследования: каковы педагогические основания оптимальных решений по развитию профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

Актуальность сформулированной проблемы, поиск путей разрешения указанных противоречий определили выбор нашей темы: «Модель управления развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации».

В связи с этим **цель** исследования заключается в обосновании и экспериментальной проверке модели и комплекса педагогических условий,

обеспечивающих развитие профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

Объект исследования: профессиональная компетентность руководителя образовательной организации.

Предмет исследования: развитие профессиональной компетентности руководителей образовательной организации.

Гипотеза: Процесс управления развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации будет протекать более эффективно, если реализуются следующие положения:

а) профессиональную компетентность рассматривать как интегративную совокупность профессионально-личностных способностей и операционно-технологических характеристик управленческих умений, обеспечивающих принятие обоснованных психолого-педагогических решений;

б) развитие профессиональной компетентности управленческих кадров сопровождается на основе включения в образовательный процесс таких характеристик, как:

– педагогическое проектирование самообразовательных программ, направленных на саморазвитие руководителя образовательной организации;

– формирование мотивационно-ценностного отношения к управленческой деятельности;

в) процесс развития профессиональной компетентности руководителей образовательной организации осуществляется на основе модели социально ориентированных программ дополнительного профессионального образования.

Задачи исследования:

1. Провести теоретико-методологический анализ состояния проблемы развития профессиональной компетентности руководителя образовательной организации;
2. Разработать и экспериментально проверить модель развития

профессиональной компетентности руководителя образовательной организации;

3. Разработать научно-методическое обеспечение развития профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

Теоретико-методологическая основа исследования: научные идеи в области профессиональной компетентности (А. А. Вербицкий, Э. Ф. Зеер, А. К. Маркова, А. М. Новиков и др.); современные концепции управления педагогическими системами (Ю. А. Конаржевский, Г. Н. Сериков, В. П. Симонов, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова), в которых педагогический менеджмент выступает как условие эффективной деятельности руководителя образовательной организации; исследования проблем профессиональной самореализации специалиста, которые связаны с различными областями фамилистики (А. И. Антонов, Л. И. Васильева, Г. И. Исакаева, Н. Ю. Шлейкова и др.); положения педагогики и психологии обучения взрослых (С. И. Змеев, Н. Ю. Кулюткин, Г. С. Сухобская и др.); научные исследования, посвященные проблемам непрерывного образования, повышения квалификации педагогических и управленческих кадров (Н. М. Борытко, Н. К. Сергеев, В. А. Сластенин, Е. П. Тонконогая и др.); основы педагогической диагностики, моделирования и технологии социально-педагогического проектирования (В. И. Загвязинский, Е. С. Заир-Бек, И. А. Колесникова и др.).

На защиту выносятся следующие положения:

1. Профессиональная компетентность руководителей образовательной организации - это целостное интегративное качество личности, имеющее собственную структуру и представленное следующими компонентами: аксиологическим (системой ценностей и наклонностей, наличием стремления к саморазвитию, профессиональному и карьерному росту); когнитивным (системой знаний руководителя ОО о педагогическом коллективе, способах управления им для достижения целей ОО);

деятельностно-технологическим (умением применять знания и опыт для нахождения оптимального решения в нестандартных ситуациях).

2. Модель управления развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации и педагогические условия реализуются как движение по индивидуальной образовательной траектории посредством управленческого консультирования на всех стадиях ее осуществления: целевой (осознание цели, содержания и предполагаемого результата деятельности); мотивационной (стремление к повышению своей компетентности, к выполнению поставленной задачи, наличие мотивов сотрудничества в деятельности); деятельностно-операционной (умение оптимально выбирать средства, приемы, методы, необходимые для достижения поставленной цели); оценочно-регулятивной (умение признавать ошибку, способность к самооценке).

3. Условиями эффективного управления развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации являются профессиональная мотивация руководителя ОО к управленческой деятельности; саморазвитие на основе опыта; мотивационно-ценностные отношения в системе «руководитель-подчиненный».

Научная новизна результатов исследования: Разработана модель развития профессиональной компетентности руководителя образовательной организации по вопросам управления педагогического коллектива.

Теоретическая значимость исследования. Конкретизированы понятия «профессиональная компетентность», «управление», «управление развитием профессиональной компетентности». Результаты исследования дополняют и углубляют научные представления о процессе управления развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

Практическая значимость исследования заключается в следующем:

– обоснованы педагогические условия, позитивно влияющие на управление развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации в работе с педагогическим коллективом;

– разработанная модель управления развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации может быть использована в процессах повышения профессиональной компетентности руководителя образовательной организации других образовательных организаций, как среднего, так и высшего профессионального образования;

– разработаны и адаптированы к условиям образовательной организации психолого-педагогические методики диагностики сформированности профессиональной компетентности руководителя образовательной организации;

– разработанные материалы и методические рекомендации могут быть использованы при проведении занятий, руководителями образовательной организации при проектировании личностно-ориентированных планов профессионального развития.

Методы педагогического исследования:

– теоретические: анализ психолого-педагогической и научной литературы по проблеме исследования; анализ диссертационных исследований; сравнительно-сопоставительный анализ;

– экспериментальные методы: педагогический эксперимент, тестирование, беседа, наблюдение;

– методы качественного и количественного анализа эмпирических данных.

Экспериментальная база исследования. Исследование проводилось на базе КГУ «Сосновская основная средняя школа отдела образования Аулиекольского района» Управления образования акимата Костанайской области.

Этапы исследования. Диссертационное исследование осуществлялось в 3 этапа – с 2021 по 2023 годы.

На первом этапе проводился анализ и обобщение литературных источников, были определены цель и задачи исследования, сформулирована гипотеза, определено место и сроки проводимого исследования.

На втором этапе было проведено исследование развития профессиональной компетентности руководителей в общеобразовательной организации. Разработана и экспериментально проверена модель управления развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

На третьем этапе (сентябрь 2022 – ноябрь 2023 г.) проводился анализ результатов исследования. Подведение итогов, написание выводов, окончательное оформление текста диссертации.

Апробация. Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международных научно-практических конференциях «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (2022 г.) и «Профессия, что всем дает начало: роль педагога в современном образовании» 2023 г.).

Результаты исследования отражены в публикациях.

Содержание и **структура** работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Теоретико-методологические подходы и принципы формирования профессиональной компетентности руководителя образовательной организации

Одним из приоритетов политики руководителя на современном этапе является обеспечение системы управления высококвалифицированными кадрами.

Понятие «компетентность» включает в себя сложное, емкое содержание, интегрирующее профессиональные, социально-психологические, правовые и другие характеристики. В обобщенном виде компетентность специалиста представляет собой совокупность способностей, качеств и свойств личности, необходимых для успешной профессиональной деятельности в той или иной сфере [31].

В психологических исследованиях рассматриваются следующие виды компетентности: коммуникативная, профессионально-педагогическая. Профессиональная компетентность является результатом профессионального образования.

Высокий уровень профессиональной компетентности повышает конкурентоспособность специалиста.

В настоящее время в научной литературе нет однозначного подхода к определению понятия «профессиональная компетентность».

Понятие «профессиональная компетентность» рассматривается как:

- совокупность знаний и умений, определяющих результативность труда;
- объем навыков выполнения задачи;
- комбинация личностных качеств и свойств;

- комплекс знаний и профессионально значимых личностных качеств; вектор профессионализации;
- единство теоретической и практической готовности к труду;
- способность осуществлять сложные культуросообразные виды действий и др.

Разнообразие и разноплановость трактовок понятия «профессиональная компетентность» обусловлены различием научных подходов: личностно-деятельностного, системно-структурного, информационного, культурологического и других к решаемым исследователями научным задачам.

Петровская Л. А., Растянников П. В. дают свое определение компетентности: «*компетентность* - это уровень умения личности, отражающий степень соответствия определенной компетенции и позволяющий действовать конструктивно в изменяющихся социальных условиях». Автор выделяет особо общекультурную компетентность как основу профессиональной компетентности, считая, что основными направлениями общекультурной компетентности обучающегося при личностно-ориентированном подходе являются личностные потенциалы [36]. Автор Зимняя И.А. считает, что *компетенция* - это «единство знаний, навыков и отношений в процессе профессиональной деятельности, определяемых требованиями должности, конкретной ситуации и бизнес-целями организации» [16].

Формирование профессиональной компетентности - процесс воздействия, предполагающий некий стандарт, на который ориентируется субъект воздействия; процесс, подразумевающий некую законченность, достижение определенного уровня стандарта.

Формирование профессиональной компетентности - управляемый процесс становления профессионализма, т.е. это образование и самообразование специалиста [25].

В научной литературе критериями профессиональной компетентности определены общественная значимость результатов труда специалиста, его авторитет, социально-трудовой статус в конкретной отрасли знаний (деятельности).

По мнению Е.Н. Огарева, *компетентность* - это категория оценочная, она характеризует человека как субъекта специализированной деятельности всистеме общественного труда; и предполагает:

- глубокое понимание существа выполняемых задач и проблем;
- хорошее знание опыта, имеющегося в данной области, активное овладение его лучшими достижениями;
- умение выбирать средства и способы действия, адекватные конкретным обстоятельствам места и времени;
- чувство ответственности за достигнутые результаты;
- способность учиться на ошибках и вносить коррективы в процесс достижения целей [32].

Достаточно интересной представляется и формула компетентности, разработанная М.А. Чошановым. Она выглядит следующим образом: компетентность - это мобильность знания + гибкость метода + критичность мышления [7].

Под *компетенцией* в общем смысле понимают личные возможности должностного лица, его квалификацию (знания, опыт), позволяющие принимать участие в разработке определенного круга решений или решать самому благодаря наличию у него определенных знаний, навыков.

Родоначальником подхода к управлению персоналом, основанного на компетенциях, можно считать McClelland .

Психолог McClelland с конца 60-х годов XX века работал в Гарвардском университете. Он заложил основу определения компетенций как некоторых факторов, влияющих на эффективность профессиональной деятельности.

Суть методологии, предложенной McClelland, состояла в сравнении наиболее успешных сотрудников с менее успешными с целью определения факторов эффективности деятельности. Задача состояла в том, чтобы понять, какие именно психологические особенности и особенности поведения являются причинами успеха в данной профессиональной деятельности. Однако широкую известность подход, основанный на компетенциях, получил после публикации книги Boyatzis (Boyatzis, 2002) «Компетентный менеджер: Модель эффективной деятельности [31].

Итак, классическое определение: *компетенция* - (от латинского *comperito* - добиваюсь; соответствую, подхожу). Имеет несколько значений:

- круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу;
- знания, опыт в той или иной области.

Для нашего понимания важно следующее определение: *компетенция* - это личная способность специалиста решать определенный класс профессиональных задач. Также под компетенцией мы будем понимать формально описанные требования к личностным, профессиональным и другим качествам руководителя.

Остановимся на определении понятия «профессиональная компетентность», а также выделим критерии профессиональной успешности и эффективности руководителя.

Понятие «*компетентность*» (*competentia* - принадлежность по праву) прежде определялось как обладание знаниями, позволяющими судить и чем-либо, высказывать веское авторитетное мнение. Сегодня «компетентность» чаще определяют как сумму способностей, умений и знаний достаточных и адекватных тому, что нужно сделать (выполнять определенные трудовые функции); сочетание психических качеств, как психическое состояние, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно (действенная компетентность).

Существует и еще один аспект трактовки понятия *competently* - это законопринятая способность авторитетного лица совершать определенные акты или действия в конкретных условиях, круг полномочий. В этом смысле компетентность близка понятию компетенция, которое определяется как сфера, круг вопросов, которые человек уполномочен решать на своем рабочем месте (его сила, власть и т.д.) [10].

Сегодня все чаще такое понимание компетентности в HR - менеджменте описывается через систему компетенций, понимаемых как набор качеств сотрудника, необходимых ему для эффективного выполнения работы на определенной должностной позиции.

В социальном плане компетентность можно рассматривать как «грамотное поведение» или способность оптимально использовать собственные индивидуальные характеристики для конструктивного взаимодействия с миром. В этом смысле интересна трактовка компетентности, предложенная Дж. Равеном: *компетентность* - это специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области включающая узкоспециальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия. Быть компетентным фотографом, ученым, родителем, руководителем и т.д. - значит иметь специфические компетентности разного уровня (наблюдать, быть глубоко осведомленным в предмете, самостоятельно ставить вопросы, писать деловые письма, доказывать собственную правоту, справляться с межличностными конфликтами и т.д.) [22].

В современной психологии труда, организационной и профессиональной психологии «компетентность» наиболее часто используется в контексте профессиональной деятельности.

Профессиональная компетентность - это главный компонент подсистем профессионализма личности и деятельности, сфера профессионального ведения, круг решаемых вопросов, постоянно

расширяющаяся система знаний, позволяющие выполнять профессиональную деятельность с высокой продуктивностью.

Ф.С. Исмагилова под *профессиональной компетентностью* понимает осведомленность работника относительно определенной профессиональной деятельности, профессиональное поле в котором он действует, а также способность к эффективной реализации в практической деятельности своей профессиональной квалификации и опыта. В структуре профессиональной компетентности автор выделяет такие основные элементы как знания, опыт (умения, навыки, профессиональная интуиция), профессиональная культура и личностные качества работника [17].

Термин «профессиональная компетентность» очень часто употребляется как в российской, так и в зарубежной литературе.

Принято считать, что компетентностный подход зародился в США, и одной из первых публикаций, «открывающих» эту проблематику, была статья D. McClelland «Тестировать компетентность, а не интеллект».

Зимняя И.А. определяет компетентность как способность выполнить специфическую деятельность по предписанному стандарту [16].

Панфилова А.П. с сотрудниками определяет компетентность как способность человека добиваться определенных достижений [34].

В.С. Безрукова под компетентностью понимает «владение знаниями и умениями, позволяющими высказывать профессионально грамотные суждения, оценки, мнения» [5].

Ученые РГПУ им. А.И. Герцена рассматривают компетентность как интегральную характеристику личности, определяющую ее способность решать проблемы и типичные задачи, возникающие в реальных жизненных ситуациях, с использованием знаний, учебного и жизненного опыта, ценностей и наклонностей. При этом «способность» понимается не как «предрасположенность», а как «умение»: «способен» - значит «умеет делать» [19].

Операционализовать понятие компетентности можно (как считает австралийский исследователь Т. Hoffmann) тремя способами:

- как видимые и регистрируемые результаты деятельности;
- как некоторые стандарты выполнения деятельности;
- как личностные свойства, определяющие эффективность той или иной деятельности [56].

Профессиональная компетентность определяется в литературе (А.Д. Гонеев., А.Г. Пашков и др.) как интегральная характеристика деловых и личностных качеств специалиста, отражающая не только уровень знаний, умений, опыта, достаточных для достижения целей профессиональной деятельности, но и социально-нравственную позицию личности [6].

Понятие «профессиональная компетентность» включают следующие три аспекта (Лебедева Н.М.) [25]:

- проблемно-практический - адекватность распознавания и понимания ситуации, адекватная постановка и эффективное выполнение целей, задач, норм в данной ситуации;
- смысловой - адекватное осмысление производственной ситуации в более общем социокультурном контексте;
- ценностный - способность к правильной оценке ситуации, ее сути, целей, задач и норм с точки зрения собственных и общезначимых ценностей.

Ряд зарубежных исследователей (Р.Хагерти, А.Мэйхью и др.) рассматривают любого профессионала как носителя следующих профессиональных компетентностей, в совокупности составляющих ядро (инвариант) профессиональной квалификации:

- техническая;
- коммуникативная;
- контекстуальная (владение социальным контекстом, в котором существует профессия);

- адаптивная (способность предвидеть и перерабатывать изменения в профессии, приспосабливаться к изменяющимся профессиональным контекстам);

– концептуальная;

– интегративная (умение мыслить в логике профессии, расставлять приоритеты и решать проблемы в соответствующем профессиональном стиле и т.д.).

С позиции авторов, профессиональная компетентность специалистов любого профиля включает такие составляющие, как:

– специальная - высокий уровень знаний, техники и технологий, используемых в профессиональном труде и обеспечивающих возможность профессионального роста специалиста, смену профиля работы, результативность творческой деятельности;

– социальная - способность брать на себя ответственность и принимать решения, участвовать в совместном принятии решений, регулировать конфликты ненасильственным путем, продуктивно взаимодействовать с представителями других культур и религий;

– психологическая, обусловленная пониманием того, что без культуры эмоциональной восприимчивости, без умений и навыков рефлексии, без опыта эмпатийного межличностного взаимодействия и самореализации профессионализм остается частичным, неполным;

– информационная, включающая в себя владение новыми информационными технологиями;

– коммуникативная, предполагающая знание иностранных языков, высокий уровень культуры речи;

– экологическая компетентность, основанная на знании общих законов развития природы и общества, на экологической ответственности за профессиональную деятельность;

– валеологическая компетентность, означающая наличие знаний и умений в области сохранения здоровья и в вопросах здорового образа жизни [36].

В королевстве Бахрейн принято выделять две составляющие профессиональной компетентности выпускников - ключевую и базовую.

Под ключевой компетентностью понимается способность работника решать задачи, которые возникают перед ним в процессе профессиональной карьеры.

Ключевая компетентность отражают специфику конкретной предметной или надпредметной сферы профессиональной деятельности.

Под базовой компетентностью понимается составляющая компетентности, необходимая для определенных видов профессиональной деятельности, обеспечивающая профессиональное развитие личности в быстро меняющемся мире. Базовая компетентность развивается через такие учебные курсы, «как решение проблем», «сотрудничество», «малые проекты».

Таким образом, определение профессиональной компетентности включает в себя ряд взаимосвязанных между собой характеристик, таких как: гностическую или когнитивную, отражающую наличие необходимых профессиональных знаний; регулятивную, позволяющую использовать имеющиеся профессиональные знания для решения профессиональных задач; рефлексивно-статусную, дающая право за счет признания авторитетности действовать определенным образом; нормативную характеристику, отражающую круг полномочий, сферу профессионального ведения; коммуникативную характеристику, т.к. пополнение знаний или практическая деятельность всегда осуществляются в процессе общения или взаимодействий [28].

В последнее время в образовании стали часто говорить о компетентностной концепции формирования и развития педагогических и управленческих кадров. Руководитель образовательной организации (ОО)

должен обладать управленческими компетентностями. Что такое «компетенция» и «компетентность»?

В настоящее время в отечественной и зарубежной психолого-педагогической науке трудно обнаружить единство в трактовке терминов компетентностного подхода. Однако модернизация системы образования с позиций этого подхода предполагает унификацию терминов «компетенция» и «компетентность». Анализ существующего научного знания позволяет развести эти понятия по основанию «потенциальное — реальное» следующим образом.

Компетентность рассматривается как сложная интегральная характеристика, состоящая из комплекса компетенций, содержание которой определяется целями, задачами и характером деятельности

Последнее десятилетие отмечено значительным ростом исследований, связанных с анализом теории и практики профессионального становления и развития руководителя ОО. Это обусловлено тем, что в профессиональной деятельности директора школы его личностные и профессиональные возможности являются объективно профессионально важными и значимыми [18].

В условиях современного рынка труда к уровню профессиональной деятельности руководителей общеобразовательных учреждений предъявляются высокие требования. Эти требования характеризуются:

— невозможностью обеспечения эффективной деятельности

организации образования без учета влияния внешней социокультурной среды;

— формированием новых механизмов материального стимулирования и мотивации труда педагогов;

— интенсивной компьютеризацией учебного процесса и развитием информационных технологий;

- повышением уровня требований к организации учебно-воспитательного процесса;
- необходимостью решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности организации общего образования;
- ужесточением требований, предъявляемых при лицензировании и аттестации ОО общего образования;
- изменением качественного состава учащихся общеобразовательных организаций;
- повышением внимания ко всем аспектам профессиональной деятельности руководителей общего образования, к подготовке резерва руководящих кадров, профессионализации управления.

Анализ научно-педагогических и психологических подходов позволил выделить ряд профессиональных компетентностей руководителя ОО, которые представляют определенный исследовательский интерес [8].

К ним можно отнести: *управленческую, коммуникативную, инновационную, экономическую, психологическую, психотерапевтическую и конфликтологическую, информационную компетентности руководителя.*

Рассмотрим каждую из названных компетентностей более подробно.

Управленческая компетентность руководителя.

К наиболее выраженным видам профессиональной компетентности руководителя относят *управленческую*, которая рассматривается целым рядом ученых (Белова Е.Н., Епишева О., Мейер В., Тарасенко В.В., Хуторской А.В.) и определяется как «совокупность личностных качеств руководителя, где раскрывается содержание данного свойства личности с позиции современной управленческой педагогической деятельности руководителя образовательной организации», или «способность и готовность целостно и глубоко анализировать, выявлять, точно формулировать проблемы образовательной организации и находить из большего числа альтернативных подходов к их решению наиболее

целесообразный и эффективный относительно конкретной ситуации этой организации» [57].

Наряду с особенностями, присущими непосредственно управленческой деятельности, выделяют и те ее черты, которые обусловлены организационным статусом руководителя. Они обозначаются понятием «особенности поста руководителя» и состоят в следующем [46].

Руководитель организации — это единственный человек, на которого возложена ответственность за ее функционирование в целом, а не только за работу какой-либо ее части; пост руководителя предоставляет ему гораздо большие возможности, чем у всех других членов организации, для влияния на нее в целом. Управленческая компетентность является определяющей в структуре профессиональной компетентности руководителя и может включать социально-методологическую, педагогическую экономико-правовую, общекультурную, информационную и организационную компетентности.

Управленческая деятельность менеджера характеризуется такими качествами, как:

- умение доводить до подчиненных оперативную информацию;
- способность к свободному межличностному общению;
- умение принимать решения и разрешать возникающие проблемы в условиях агрессивности внешней среды;
- навыки работы в команде;
- коммуникабельность (умение советоваться со специалистами, учитывать их мнение, вести переговоры);
- умение убеждать, мотивировать, договариваться;
- способность учиться оперативно, включаться в определенные разноплановые системы рыночных отношений и осваивать при этом навыки перспективного мышления, стратегического управления».

Данная деятельность соотносится, в том числе и с таким видом профессиональной компетентности, как коммуникативная.

Управленческая компетентность может быть также представлена в виде функциональных компонентов: рефлексивно – когнитивного, ценностно смыслового, культурные ценности, мотивационно – деятельностного.

Рефлексивно – когнитивный компонент, включает в себя:

- уровень толерантности;
- позитивная педагогическая деятельность;
- психологическая индифферентность.

Ценностно – смысловой компонент, включает в себя:

- наличие хороших и верных коллег;
- творческое мышление;
- креативность;
- твердая воля;
- эффективность в делах;
- широта взглядов;
- толерантность;
- ответственность.

Культурные ценности (способы поведения), которые включают в себя:

- коммуникативность;
- интеллект;
- любознательность;
- полезность;
- ответственность;
- умение прощать.

Мотивационно – деятельностный компонент:

- познавательная активность на курсовой переподготовке;
- компромисс как направленность контакта с аудиторией;
- избегание конфликтных ситуаций в среде коллег.

Особенность профессиональной деятельности руководителя состоит еще и в том, что, по мнению Г.П. Щедровицкого, может быть представлена

как процесс управления, «деятельность над деятельностью», то есть представляет собой деятельность по управлению деятельностью других людей [26].

Высококвалифицированный руководитель не только владеет необходимым объемом знаний в области управления персоналом, развития организации, но умеет также адекватно действовать в определенных условиях, таким образом, обладает способностью контролировать ситуацию и управлять ею.

Коммуникативная компетентность в педагогических профессиях понимается «как система психологических знаний о себе и о других, умений и навыков в общении, стратегий поведения в социальных ситуациях, позволяющая строить межличностное общение в соответствии с его целями и условиями».

В.М. Гребенниковой раскрыта система профессионально-коммуникативных компетенций менеджера образования, соответствующая определенным квалификационным требованиям.

К этим компетенциям можно отнести:

– *ассертивную* (навык профессиональной перцепции в личностно-деловой коммуникации; умение аргументированно излагать свою позицию с учетом контекста ситуации личностно-деловой коммуникации; умение предупреждать конфликты и вести переговоры по достижению компромисса; желание и умение работать в команде);

– *деонтологическую* (умение определять в профессиональной практике зоны культурно-ценностных противоречий и возможных конфликтов в сфере межкультурного общения, способность к их конструктивному разрешению; соблюдение конфиденциальности);

– *интерактивную* (адекватное восприятие, понимание, воспроизведение и формулирование информации в ходе осуществления профессиональной деятельности; доступность и четкость собственного

профессионально информационного сообщения, направленность высказываний на целевого реципиента);

– *этнокультурную* (способность и умение реализовывать профессионально-коммуникативную специфику при непосредственной межличностной интеракции с представителями различных этнических групп; способность к открытости восприятия и принятия особенностей и специфики других культур; умение выстраивать личностно-деловые связи с учетом этнокультурных традиций, норм и других специфических особенностей партнеров по общению);

– *социально-статусную* (умение выстраивать профессиональное общение с представителями различных социальных групп, применяя системный этико-аксиологический подход к анализу сущности и содержания, формам и методам делового и личностного общения);

– *этноконфессиональную* (понимание особенностей религиозных воззрений представителей различных национальностей, специфики поведения, обусловленной религиозными нормами; способность к взаимодействию с представителями различных вероисповеданий и религий; умение выстраивать личностно-деловое общение с учетом религиозных и конфессиональных особенностей партнеров по общению)[9].

С точки зрения социологии коммуникативная компетентность менеджеров в целом рассматривается «как степень освоения ими механизмов и форм построения социально-коммуникативного функционального пространства (совокупность условий функционирования, а также определенный субъект-объектный состав) в рамках и за рамками конкретной организации, а также как социально-профессиональное свойство менеджера, заключающееся в адекватном понимании им символических особенностей социального взаимодействия (как взаимосвязей социальных норм и ролей) внутри организации» [15].

Итак, «коммуникативная компетентность менеджеров образования — это степень и стадии их образованности в интерактивно коммуникативном

процессе актов взаимовлияния, взаимопонимания, взаимодостижения, взаиморазвития как субъектов профессионально-управленческой коммуникативной деятельности, которые реализуются и отражаются интегрированными, качественными умениями (действиями и взаимодействиями)».

В.И. Местечкин считает, что «коммуникативная компетентность измеряется и оценивается частными и общими критериями умений паритетной, паритетно-партнерской, паритетно-диалоговой стадий ее развития у субъектов профессионально-управленческой интерактивной коммуникации. Общими, интегрированными критериями развития коммуникативной компетентности являются: целедостигаемые, функциональные, социально-психологические, инструментально-деятельностные, технологически-управленческие, содержательно-результатирующие умения (действия + взаимодействия)» [32].

Инновационная компетентность руководителя.

Применительно к личности руководителя образовательной организации безусловным фактором инновационной активности, по мнению Е.Г. Чирковской, является наличие таких характеристик, как склонность к риску, заинтересованность в признании, высокий уровень профессионализма, установка на нововведения [66].

К специфике инновационной деятельности руководителя относят такие составляющие, как «выбор цели инновации, постановка задачи, выполняемой инновацией, поиск идеи инновации, ее технико-экономическое обоснование и проектирование реализации, материализация идеи осуществляется под непосредственным руководством и прямым авторским участием руководителя образовательного учреждения».

Инновационная деятельность лежит в основе инновационной компетентности руководителя, которая включает «профессиональную подготовленность к управлению инновационной деятельностью (исследовательские знания, умения, навыки); профессиональную

пригодность к управлению инновационной деятельностью (мотивы, профессионально значимые качества, индивидуально психологические особенности); профессиональный опыт и эффективность управления развивающейся общеобразовательной школой (качество деятельности результативность деятельности)»).

На ранних стадиях профессионального развития руководителя основным является диалектическое противоречие между сложившимися свойствами личности и объективными требованиями профессионально-значимых видов деятельности, а на последующих стадиях главными становятся внутриличностные противоречия. Для постоянного развития личности руководителя образовательного учреждения важно, чтобы сама деятельность имела развивающий характер (творческий). Именно результатом такой деятельности может являться образование комплекса профессионально значимых характеристик личности. Важнейшим механизмом самоопределения и саморазвития руководителя, его движения в процессе профессионального развития является рефлексия. Она является не только главным механизмом (и методом) роста и развития личности, в том числе и профессионального, но и основой управления деятельностью [26].

Инновационная компетентность непосредственно связана со способностью руководителя принимать инновационные решения, которые связаны с наличием такой компетентностной составляющей, как совокупность сформированных компетенций, позволяющих определять стратегическое развитие образовательного учреждения в современных изменяющихся социально экономических условиях, преобразовывать образовательную среду учреждения в инновационном направлении, обеспечивать профессионально-личностное развитие субъектов управления.

Экономическая компетентность руководителя.

В связи с расширением экономической составляющей деятельности учреждений образования, их финансовой и хозяйственной

самостоятельностью экономическая компетентность руководителя приобретает особую значимость.

Экономическая компетентность специалиста рассматривается как «интегративное качество личности, отражающее готовность и способность субъекта профессиональной деятельности эффективно осуществлять решение экономических задач в условиях рыночной экономики на основе актуализации соответствующих знаний и умений» [62].

Актуальность этой компетентности для руководителя непосредственно продиктована содержанием его деятельности, которая включает в том числе решение вопросов, связанных с экономической составляющей деятельности образовательного учреждения в условиях инновационной экономической среды.

Экономическая компетентность руководителя образовательной организации включает в себя знаниевый, деятельностный, мотивационный и личностный компоненты, характеризующие совокупностью специальных компетенций (маркетинговой, предпринимательской, хозяйственно-правовой), которые отражают способность руководителя использовать полученные экономические знания, умения, опыт, известные способы деятельности, создавать экономические смыслы, объекты деятельности в процессе непрерывного личностного совершенствования для обеспечения функционирования образовательного учреждения, регулируемого преобладающими у личности ценностями и мотивами.

С развитием информационных технологий все большую значимость приобретает информационно-экономическая компетентность, которая может быть представлена в виде трех компонентов:

– *содержательно-процессуального*, включающего владение знаниями и умениями практического использования информационных технологий в процессе принятия управленческих решений;

– *мотивационно-целевого*, отражающего побуждение к совершенствованию знаний и умений в области познания экономической реальности в образовании и приводящего картину экономического развития образовательного учреждения к информационной экономической системе;

– *ориентировочно-нравственного*, отражающего значимость информационно-экономической компетентности для деятельности менеджера образования.

Психологическая компетентность руководителя.

Психологическая компетентность включает когнитивный, поведенческий, ценностно-смысловой, мотивационный, регуляционный аспекты.

Особую важность психологическая компетентность руководителя приобретает в период происходящей в государстве социально - экономической перестройки: «Психологическая компетентность руководителя в условиях антикризисного управления является важным условием профессионализма личности и деятельности и определяет высокую эффективность «психологической составляющей» антикризисного управления [46].

Психологическая компетентность руководителя, осуществляющего антикризисное управление, включает в себя:

- систему специальных знаний о кризисах в организации, причинах их возникновения, динамических характеристиках изменения, психологические знания о закономерностях индивидуальной и групповой деятельности, поведения и общения людей в кризисных ситуациях;

- психологические умения осуществлять консолидированное влияние на персонал с целью адекватной мобилизации на преодоление кризисов;

- специальные личностно-профессиональные (сила личности, психологическая устойчивость, волевое, интеллектуальное и другие преимущества) и нравственные качества, обеспечивающие лидерское

поведение, способствующее формированию доверия персонала, что обуславливает высокую эффективность антикризисного управления».

Психологическая компетентность руководителя, осуществляющего антикризисное управление, обладает системными свойствами и состоит из взаимосвязанных подструктур, имеющих психологическое содержание, соответствующее специфике антикризисного управления: социально-перцептивной, социально-психологической, аутопсихологической, психолого-педагогической, рефлексивно-статусной и нормативно-поведенческой.

Уровень психологической компетентности в условиях антикризисного управления зависит от направленности на данную деятельность, опыта управленческой деятельности, отсутствия технократичности сознания, определенных психологических способностей, качеств и умений [50].

Психотерапевтическая и конфликтологическая компетентность руководителя.

В ее структуру часто включают виды профессиональной компетентности, которые граничат с личностными качествами и отражают специфику деятельности руководителя в области выстраивания межличностных отношений, в том числе в сложных и противоречивых ситуациях.

Психотерапевтическая компетентность руководителя образовательного учреждения определяется как «многомерное, целостное явление, состоящее из совокупности системы знаний, образующих психотерапевтический кругозор и формирующихся на базе информационного знания; системы умений, формирующих управленческую психотерапевтическую деятельность; системы убеждений, образующих мировоззренческий уровень личности и формирующихся на базе знаний, интересов, жизненных предпочтений и ценностных ориентаций; индивидуальных норм поведения, образующих уровень регуляции социального поведения личности и формирующихся на базе культурных

образцов и принципов поведения через различные формы общения и самовоспитания [33].

В заключение нужно подчеркнуть, что в зависимости от угла зрения выделяется та или иная направленность профессиональной компетентности руководителя общеобразовательной организации. Однако никто не отрицает ее интегративной сущности, обращая внимание на такую составляющую, как собственно компетентность в управлении персоналом и организацией.

Анализируя стратегические задачи развития образовательных организаций, можно выделить ряд задач, которые отражают необходимость становления у руководителя специальных управленческих компетенций:

- поиск новых организационных форм построения образовательных учреждений, переход к автономии;
- обеспечение требуемого качества образования;
- реализация ГОС на всех уровнях образования (дошкольное, начальное, основное общее, среднее (полное) общее);
- определение новых экономических и правовых аспектов деятельности образовательного учреждения;
- применение законов и закономерностей менеджмента в управленческой деятельности образовательного учреждения;
- формирование информационной среды образовательного учреждения;
- введение аспектов государственно-общественного управления образовательным учреждением;
- установление взаимодействия с другими субъектами образования, партнерами школы (социальное партнерство и сетевое взаимодействие);
- построение образовательного процесса с ориентацией на достижение целей конкретной ступени образования и с учетом новых образовательных стандартов;

- проектирование образовательного пространства для профессионального развития и самообразования учителей школы и администрации.

Для успешного решения задач модернизации общего образования руководитель образовательной организации должен по-новому осмыслить свою профессиональную деятельность.

Изучение особенностей компетентного подхода к оценке профессионализма руководителей образовательных организаций изобилует многообразием требований к контенту их компетентности [46].

В период широкой модернизации образования в сочетании с социально-экономическими преобразованиями крайне важно определить качество профессионализма современного директора школы.

Причем если ранее педагогическое образование в сочетании с личностными характеристиками лидера вполне обеспечивало успешную работу руководителя, то на современном постиндустриальном этапе развития общества этого уже явно недостаточно. Сегодня директору необходимы не только определенные личностные качества и педагогический опыт, но и знания в области менеджмента, экономики, юриспруденции, а также опыт и навыки интеграции этих знаний и оперативного применения в конкретной ситуации. А еще нужно разбираться в вопросах проектирования, понимать сущность образовательных инноваций и реализации их именно в данной школе, владеть искусством межличностных коммуникаций, умением делегирования полномочий, и, кроме того, есть много другого, что необходимо знать, уметь и применять в своей деятельности современному директору школы [14].

1.2 Модель профессиональной компетентности руководителя образовательной организации

Если отдельные формулировки компетентности руководителя образовательной организации (ОО) служат для обозначения знаний, умений и примеров поведения руководителя ОО, то для создания набора уникальных характеристик личности идеального руководителя ОО, необходимого для выполнения конкретного рабочего задания, отвечает профиль компетентностей.

Те руководители ОО, которые по собственным характеристикам наиболее точно соответствуют профилю компетентностей, разработанному для конкретной должности, в организации будут рассматриваться как наиболее подходящие, ведущие исполнители и образцы для подражания.

В противном случае, руководителям ОО потребуется существенно развиваться в сферах деятельности, соотносящихся с имеющимся профилем компетенций.

Разработка наборов уникальных навыков требует четко сформулированных ожиданий, каким должен быть руководитель ОО, а также концентрации внимания и усилий на управлении талантами для выявления и поощрения отвечающих заявленным требованиям примеров для подражания. В процессе составления, профили компетентностей руководителя ОО могут пересекаться или совпадать друг с другом, становясь моделями компетентностей, на проекты по разработке которых организации затрачивают большой объем времени и ресурсов [12].

Для того чтобы модель управления развитием профессиональной компетентности руководителя ОО окупала трудоемкий процесс своего создания, следует корректно использовать ее для оценки, развития и планирования карьеры.

Следовательно, модель управления развитием профессиональной компетентности руководителя ОО – это инструмент для подбора

компетентностей, необходимых руководителю ОО для выполнения определенной роли в рамках рабочих заданий, должности, организации или отрасли.

Модель управления развитием профессиональной компетентности также может трактоваться как должностная инструкция, составленная с точки зрения поведения руководителя ОО, которая должна быть определена для каждой профессиональной функции и каждого рабочего задания.

Модель управления развитием компетентности формируется в процессе выявления конкретных компетентностей, характерных для высокой эффективности труда руководителя ОО, и относящихся к определенным видам (ключевым, функциональным, управленческим и т.д.), что позволяет при ее использовании охватить всех руководителей ОО. Для создания успешной модели, требуется рассматривать набор компетентностей каждого руководителя ОО в соответствии с компетентностями целой образовательной организации.

Скомпилировав представления упомянутых выше авторов, автор данной заключительной работы составила наиболее характерные этапы для разработки модели управления развитием профессиональной компетентности руководителя ОО, представленные на рисунке 1.

Из рисунка 1 следует, что весь процесс по разработке модели управления развитием профессиональной компетентности руководителя ОО можно условно разделить на четыре этапа: этап подготовки, исследования, развития, а также внедрения данной модели на практике и оценке успешности совершенных действий.

Этап подготовки включает в себя просмотр уже имеющихся практик по разработке модели управления развитием профессиональной компетентности и концентрацию внимания на тех, что были успешно внедрены другими организациями.

Данное действие поможет в выборе примера для составления оригинальной модели управления развитием профессиональной компетентности, а также даст возможность предвидеть те проблемы, препятствующие ее успешному внедрению.

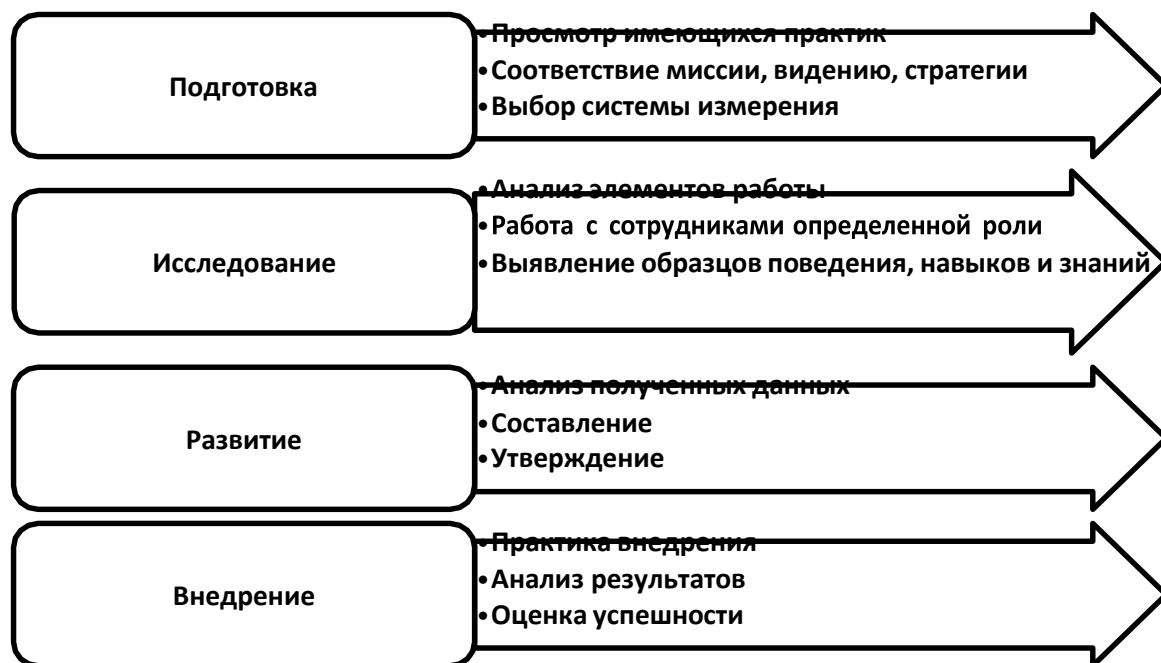


Рисунок 1 - Этапы проектирования модели управления развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации

Примером могут служить те модели, которые являются практичными, простыми для понимания, современными, задействующими различные инструменты для развития и оценки, а также доступными на любых языках.

Человеческие ресурсы следует рассматривать как один из факторов конкурентного преимущества, дающего возможность выживаемости организации в долгосрочной перспективе.

По этой причине необходимо, чтобы разрабатываемая модель имела связь с миссией, видением, ценностями и стратегией организации. Четкость в определении навыков, требуемых для выполнения работы, позволит сделать желаемый результат от оценки работников более конкретным, а также достоверным [16].

Данный этап является критическим по причине того, что каждая организация обладает своими уникальными качествами, и правильно подобранные компетентности будут иметь сильное влияние на успех организации в будущем. Для того чтобы повысить эффективность разрабатываемой модели управления развитием профессиональной компетентности, следует заранее определить подходящую систему измерений производительности труда и критериев оценки руководителей ОО.

Данный этап важен в плане понимания, какие результаты оценки руководителей можно считать достоверными и объективными, и как определяется то, что цели использования модели управления развитием профессиональной компетентности были достигнуты в мере, удовлетворяющей запросы организации.

В рамках данного этапа также необходимо определить, компетентность каких видов должна составлять модель управления развитием профессиональной компетентности, чтобы она охватывала весь персонал организации.

В дополнение к критериям оценки, составляются критерии эффективности с целью описания того, чем является высокая производительность труда для определенной роли.

Этап исследования подразумевает определение желаемых формулировок и уровня владения компетенциями, а также сбор необходимых данных о наличии у руководителей личностных качеств и объема знаний, навыков и соответствии ожиданиям организации.

Также, методом сбора информации об уровне владения профессиональными компетентностями руководителей ОО может являться интервью с обсуждением рабочих ситуаций, решение кейсов, наблюдение, опрос, в ходе которых изучается поведение руководителей, их мысли и чувства.

Далее, необходимо формирование рабочей группы с целью проверки функционирования разрабатываемой модели управления развитием профессиональной компетентности и проведения пробной оценки управленцев организации.

В результате подобного тестирования в модель управления развитием профессиональной компетентности вносятся коррективы для оптимизации результатов от ее использования в дальнейшем.

За этапом исследования следует этап непосредственной разработки модели развития профессиональной компетентности.

В рамках этапа развития модели управления развитием профессиональной компетентности руководителя ООО проводится анализ данных, полученных в ходе исследования, и проверяется соответствие ранее определенных формулировок компетентности содержанию работы руководителей, а также уделяется внимание коррективам и пожеланиям участвовавших в пробной оценке.

В итоге формулируется окончательное мнение о том, какими должны быть необходимые для выполнения работы компетентности руководителей и как они согласовываются между собой для достижения желаемых результатов производительности.

После того, как были определены компетентности, которыми на собственном уровне руководители уже владеют, и согласованы с желаемым уровнем, модель управления развитием профессиональной компетентности утверждается, и организация начинает подготовку к ее внедрению [20].

Внедрение модели управления развитием профессиональной компетентности является отдельным этапом, на который затрачивается столько же времени и ресурсов, что и на разработку.

Таким образом, модель управления развитием профессиональной компетентности не только снабжают организацию пониманием того, какие качества руководителей влекут за собой повышение производительности, но

и позволяют использовать ее в качестве важного и полезного инструмента для управления индивидуальным и профессиональным развитием каждого руководителя.

Например, использование модели управления развитием профессиональной компетентности руководителем способствует планированию его карьеры и самостоятельному выбору пути развития его как личности.

Модель управления развитием профессиональной компетентности оказывает влияние на возможности постоянного развития и профессионального роста руководителей через пересмотр должностных инструкций, четкое определение целей и ожиданий от выполнения работы.

В процессе проектирования модели управления развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации предусматривалось решение следующих задач:

- определение источников, из которых будет черпаться психолого-педагогическая информация;
- определение объема информации и способов ее структурирования для обучающихся различного уровня подготовки к учебно-познавательной деятельности;
- создание технологии сбора информации для реализации педагогических условий непрерывного развития профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

В качестве основных средств реализации разработанной модели выступают педагогическая технология и педагогические условия. В изыскании мы придерживаемся понятия «педагогическая технология», приведенного в работах А.Я. Найна. И используется она в сугубо прикладных целях, поскольку модели могут включаться в педагогическую реальность различными способами. Кроме того, технология обучения рассматривается нами на основе принципов технологии обучения взрослых.

В качестве базового определения в нашем исследовании используется следующее: педагогическая технология – это последовательное и непрерывное осуществление взаимосвязанных между собой компонентов, этапов, состояний педагогического процесса и действий его участников – педагогов и обучающихся. Педагогическая технология имеет четыре составляющие:

- диагностику выделения главных факторов;
- методику, построенную с учетом результатов диагностики;
- средства интенсификации обучения;
- оценку результатов признака [18].

Под необходимыми условиями управления развития профессиональной компетентности руководителя образовательной организации мы понимаем условия, без которых управленческая деятельность не может быть эффективной в полной мере. Необходимость выделенных условий вытекает из анализа психолого-педагогической литературы, опыта работы с руководителями ОО и результатов констатирующего эксперимента.

Под достаточными условиями развития профессиональной компетентности мы понимаем условия, которых достаточно для эффективности развития данного процесса в системе дополнительного образования. Достаточность выводится из результатов формирующего этапа опытно - экспериментальной работы. Полученные данные свидетельствуют об эффективности процесса управления профкомпетентностью специалистов и, следовательно, позволяют сделать вывод о достаточности предложенных условий.

Под педагогическими условиями мы, вслед за А.Я. Найном, понимаем совокупность объективных возможностей, содержания, форм, методов, педагогических приёмов и материально-пространственной среды, направленных на решение поставленных в исследовании задач [36].

Нами выделены следующие педагогические условия рассматриваемого процесса.

Первое условие: педагогическое проектирование самообразовательных программ, направленных на саморазвитие руководителя образовательной организации.

При разработке данного условия необходимо было стимулировать побуждение, избирательность и активность обучающихся как субъектов самообразовательной деятельности. Для этого понадобилось проектирование профессиональных ситуаций (программ), включение руководителя муниципального образовательного учреждения в исполнение определенных ролей [28].

Исследование показало, что проектирование самообразовательных программ имеет особое значение, так как мотивационная сфера играет решающую роль в развитии познавательных сил и формировании умений и навыков самообразовательной деятельности педагога-управленца.

Опытная работа показала, что самообразовательная деятельность имеет подкрепление в форме положительных эмоциональных переживаний, сначала от достигнутых успехов, а в дальнейшем и от самого познавательного процесса. Успешное решение самообразовательных задач, да еще снискавшее похвалу педагога и одобрение руководителя, вызывает положительные интеллектуальные чувства. Повторяющиеся переживания удовлетворения интеллектуальной деятельностью становится устойчивой потребностью в знании, имеющей внутренний характер самодвижения и саморазвития. Эта потребность, как показал наш опыт, и выступает специфической силой развития профессиональной компетентности руководителя муниципального образовательного учреждения.

Второе условие – формирование мотивационно-ценностного отношения руководителя ОО к управленческой деятельности.

Как известно, ценности, ценностные отношения выявляются по мере того, как человек осваивает их для себя, для достижения своих целей и удовлетворения интересов. Понятие «ценность» указывает на социальное и культурное значение окружающей действительности. В управляемом образовательном процессе развития профкомпетентности педагога, ценности являются и средством, и целью обучения [19].

В работе выявлены специфические характеристики категорий «ценность», и «мотивационно-ценностное отношение» в трактовке разных наук, определены общие для них положения и выработаны следующие определения: ценность – это положительно значимое и общественно полезное явление или предмет, вызывающие влечение субъекта (человека, группы, общества) к тому или иному виду деятельности и регулирующие его поведение; отношение – это готовность субъекта к определенной реакции на определенные обстоятельства, основанная на его индивидуальном, социальном опыте; ценностное отношение (к чему-либо) – это готовность субъекта реагировать на определенные обстоятельства в соответствии с субъективно принятыми им общественно значимыми ценностями.

Третье условие – обеспечение профессионально-личностных достижений руководителя ОО, основанный на индивидуальном опыте.

Жизненный опыт – это витагенная информация которая стала достоянием личности, отложенная в резервах долговременной памяти, находящаяся в состоянии постоянной готовности к актуализации (востребованию) в адекватных ситуациях (А.С. Белкин). Она представляет собой сплав мыслей, чувств, поступков, прожитых человеком и представляющих для него самодостаточную ценность [6].

Если человек не прожил события, то они могут откладываться в его памяти как нечто случайное, несущественное не заслуживающее длительного срока хранения. В этом случае можно говорить не об жизненном опыте, а всего лишь об опыте жизни (А.С. Белкин, С.В.

Митрохин, F. Todel, M. На основе управленческой компетентности руководителя ОО была создана модель управления развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

Модель управления развитием профессиональной компетентности руководителя ОО представлена на рисунке 2.

Результатом использования программ по обучению и развитию является высокая готовность руководителей к поддержке изменений в организации. Обучение даёт возможность руководителям увидеть новые приоритеты в работе, освоить новое оборудование и технологию, помогает лучше понять цели и средства, которые используются для проведения изменений, а также лучше понять свою роль в процессе реализации стратегии организации [44].

Обучение вне рабочего места дает и руководителю возможность абстрагироваться от текущей работы и выйти за рамки традиционного поведения: это способствует формированию принципиально новых поведенческих и функциональных компетентностей.

Методами такого рода обучения являются: посещение лекций, решение практических ситуаций (кейсов), участие в деловых играх и самостоятельное обучение руководителя. Поскольку наличие у руководителя профессиональных знаний и разносторонних навыков для выполнения работы становится одним из требований, предъявляемых организацией, модель управления развитием профессиональной компетентности провоцирует изменения в сложившейся системе оплаты труда и использование так называемой платы за знания. Плата за знания представляет собой систему компенсации, при которой величина заработной платы руководителя определяется уровнем его квалификации, продемонстрированными [22].

Концептуально – целевой блок
<p><i>Цель</i> - совершенствование практики реализации процесса развития профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.</p> <p>Принципы развития профессиональной компетентности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принцип сознательности и творческой активности; • принцип ценностно-ориентированного изучения профессиональных дисциплин; • принцип доступности обучения; • принцип наглядности; • принцип последовательности и систематичности; • принцип единства индивидуального и группового обучения.
Содержательный блок
<p><i>Направление 1:</i> Реорганизовать соотношение элементов системы обучения на базе расширения использования системы дистанционного обучения (СДО) и тренингов.</p> <p><i>Направление 2:</i> Использовать потенциал корпоративной социальной сети для обобщения потребности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ в обучении и корректировки программ обучения.</p>
Блок диагностического сопровождения
<p>включает подбор методик сопровождения работы и выбор механизмов проведения диагностики (Уровень толерантности (по методике Л.Л. Супруновой), <i>ценностные ориентации (цели и средства)</i> (по методике М.Рокича), <i>культурные ценности (способы поведения)</i> (по методике с. Шварца), Познавательная активность по курсовой переподготовке (по методике Ч. Д. Спилберга в модификации А. Л. Андреевой), компромисс как направленность контакта с аудиторией (по К.Н. Томасу), избегание конфликтных ситуаций в среде коллег (по К. Н. Томасу).</p>
Результат
<p>Повышение уровня профессиональной компетентности руководителя образовательной организации</p>

Рисунок 2 – Модель управления развитием профессиональной компетентности руководителя ОО

Процесс разработки, а также использование модели управления развитием профессиональной компетентности сопровождается определенными рисками.

Слабая связь модели управления развитием профессиональной компетентности с повседневной работой руководителей и стратегией организации, или использование неясной инструкции к оцениванию могут спровоцировать неприятие руководителями нового метода оценки, сдвигание сроков проекта по внедрению модели, а также сложности в ее применении. Для того, чтобы избежать подобных рисков, необходимо заранее обозначить, какую пользу должны принести результаты оценки, по возможности привлечь руководителей к процессу разработки модели, и составить основательный план проекта, содержащий запас времени на случай неожиданностей [45].

Выводы по первой главе

Сегодня мир, как никогда, нуждается в новом поколении управленческих кадров, особенно в системе образовательного менеджмента местного самоуправления. Это обуславливается тем, что системный кризис в управлении вскрыл серьезные недостатки в интеллектуальном потенциале кадров системы управления, многие представители которой оказались неспособными работать в новых условиях, то есть в обстановке равноправия различных форм собственности, становления рыночных отношений, демократизации общественной жизни, политического и идеологического плюрализма. Поэтому управленцы все чаще в профессиональной деятельности сталкиваются с кризисом компетентности, который связан с отставанием от изменений современного общества, от темпов развития общества и от требований, которое система общественных отношений предъявляет к его профессиональной компетентности.

Модернизация общества выдвигает новые требования к качеству профессиональной подготовки руководителей образовательных организаций, одним из главных показателей которого выступает такое личностное качество, как профессиональная компетентность, характеризующееся совокупностью специальных знаний и умений, необходимых для решения профессиональных задач.

Одним из приоритетов политики руководителя на современном этапе является обеспечение системы управления высококвалифицированными кадрами.

Понятие «компетентность» включает в себя сложное, емкое содержание, интегрирующее профессиональные, социально-психологические, правовые и другие характеристики. В обобщенном виде компетентность специалиста представляет собой совокупность способностей, качеств и свойств личности, необходимых для успешной профессиональной деятельности в той или иной сфере.

В ходе изучения профессиональной компетентности, мы выделили управленческую компетентность руководителя образовательной организации, так как она состоит из компонентов, с помощью которых можно наиболее эффективно произвести оценку уровня профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

На основе управленческой компетентности руководителя ОО была создана модель управления развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

Модель включает следующие блоки: концептуально – целевой блок, содержательный блок, блок диагностического сопровождения, результативный блок.

Цель реализации модели - совершенствование практики реализации процесса развития профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

Принципы развития профессиональной компетентности:

- принцип сознательности и творческой активности;
 - принцип ценностно-ориентированного изучения профессиональных дисциплин;
 - принцип доступности обучения;
 - принцип наглядности;
 - принцип последовательности и систематичности;
- принцип единства индивидуального и группового обучения.

Основными направлениями содержательного блока являются:

- реорганизация соотношения элементов системы обучения на базе расширения использования системы дистанционного обучения (СДО) и тренингов;
- использование потенциала корпоративной социальной сети для обобщения потребности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ в обучении и корректировки программ обучения.

Диагностическое сопровождение включает подбор методик сопровождения работы и выбор механизмов проведения диагностики (Уровень толерантности (по методике Л.Л. Супруновой), *ценностные ориентации (цели и средства)* (по методике М. Рокича), *культурные ценности (способы поведения)* (по методике с. Шварца), Познавательная активность по курсовой переподготовке (по методике Ч. Д. Спилберга в модификации А. Л. Андреевой), компромисс как направленность контакта с аудиторией (по К.Н. Томасу), избегание конфликтных ситуаций в среде коллег (по К. Н. Томасу).

Ожидаемый результат применения модели управления развитием профессиональной компетентности руководителя ОО - повышение уровня профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ПРОЕКТИРОВАНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ ШКОЛЫ

2.1 Исследование профессиональной компетентности руководителей в контексте оценки результатов деятельности образовательной организации

Опытнo-поисковая работа велась на базе КГУ «Сосновская основная средняя школа отдела образования Аулиекольского района» Управления образования акимата Костанайской области.

В исследовании приняли участие руководители КГУ «Сосновская основная средняя школа отдела образования Аулиекольского района» Управления образования акимата Костанайской области.

Эксперимент состоял из 3 этапов:

1 этап - констатирующий. На этом этапе был выделен аспект управленческой компетентности и выявлены его функциональные компоненты, такие как:

Рефлексивно – когнитивный компонент, включает в себя:

- уровень толерантности;
- позитивная педагогическая деятельность;
- психологическая индифферентность.

Ценностно – смысловой компонент, включает в себя:

- наличие хороших и верных коллег;
- творческое мышление;
- креативность;
- твердая воля;
- эффективность в делах;
- широта взглядов;

- толерантность;
- ответственность.

Культурные ценности (способы поведения), которые включают в себя:

- коммуникативность;
- интеллект;
- любознательность;
- полезность;
- ответственность;
- умение прощать.

Мотивационно – деятельностный компонент:

- познавательная активность на курсовой переподготовке;
- компромисс как направленность контакта с аудиторией;
- избегание конфликтных ситуаций в среде коллег.

С помощью методик: М. Рокича, Шварца, Ч.Д. Спилберга, К.Н. Томаса мы определили уровень профессиональной компетентности у руководителей школы.

Целью констатирующего этапа являлось определение текущего уровня знаний и навыков у руководства ОО, а также потенциала для их развития.

2 этап - формирующий. На этом этапе разработанная нами теоретическая модель управления развитием профессиональной компетентности была реализована в практической деятельности.

Целью данной модели являлось - совершенствование практики реализации процесса развития профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

В интересах развития профессиональной компетентности руководителей ОО на формирующем этапе исследования была предложена система мероприятий по следующим направлениям:

Направление 1: Реорганизовать соотношение элементов системы обучения на базе расширения использования системы дистанционного обучения и тренингов.

Направление 2: Использовать потенциал корпоративной социальной сети для обобщения потребности руководителей ОО в условиях школы в обучении и корректировки программ обучения.

3 этап – контрольный. На данном этапе была проведена повторная диагностика определения уровня профессиональной компетентности руководителей ОО с помощью методик: М. Рокича, Шварца, Ч.Д. Спилберга, К.Н. Томаса мы определили уровень профессиональной компетентности у руководителей школы.

Данная диагностика была направлена на выявление изменений уровня профессиональной компетентности руководителей ОО.

Профессиональная компетентность руководителя ОО рассматривалась в виде следующих функциональных компонентов: рефлексивно – когнитивного, ценностно – смыслового, культурные ценности, мотивационно-деятельностного.

Рефлексивно – когнитивный компонент, включает в себя:

- уровень толерантности;
- позитивная педагогическая деятельность;
- психологическая индифферентность.

Ценностно – смысловой компонент, включает в себя:

- наличие хороших и верных коллег;
- творческое мышление;
- креативность;
- твердая воля;
- эффективность в делах;
- широта взглядов;
- толерантность;
- ответственность.

Культурные ценности (способы поведения), которые включают в себя:

- коммуникативность;
- интеллект;

- любознательность;
- полезность;
- ответственность;
- умение прощать.

Мотивационно – деятельностный компонент:

- познавательная активность на курсовой переподготовке;
- компромисс как направленность контакта с аудиторией;
- избегание конфликтных ситуаций в среде коллег.

Показатели профессиональной компетентности руководителей представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели профессиональной компетентности руководителей школы (констатирующий этап)

Показатели профессиональной компетентности	Среднее значение
	В начале эксперимента
<i>Рефлексивно – когнитивный компонент (см. Приложение 1)</i>	
Уровень толерантности (по методике Л.Л. Супруновой)	20,91
Позитивная педагогическая деятельность	16,59
Психологическая индифферентность	12,74
<i>Ценностно – смысловой компонент</i>	
<i>Ценностные ориентации (цели и средства) (по методике М. Рокича)(см. Приложение 2)</i>	
Наличие хороших и вредных коллег	6,01
Творческое мышление	5,90
Креативность	6,01
Твердая воля	5,97
Эффективность в делах	6,74
Широта взглядов	7,03
Толерантность	8,01
Ответственность	9,05
<i>Культурные ценности (способы поведения) (по методике с. Шварца) (см. Приложение 3)</i>	
Коммуникативность	6,01
Интеллект	5,70
Любознательность	5,43
Полезность	5,49
Ответственность	5,24
Умение прощать	5,01
<i>Мотивационно – ценностный компонент (см. Приложение 4)</i>	

Познавательная активность по курсовой переподготовке (по методике Ч. Д. Спилберга в модификации А. Лю Андреевой)	27,31
Компромисс как направленность контакта с аудиторией (по К.Н. Томасу)	7,23
Избегание конфликтных ситуаций в среде коллег (по К. Н. Томасу)	8,01

Полученные в начале исследования данные показали, что эффективная управленческая деятельность коррелирует с такими свойствами личности руководителя как общительность, эмоциональная устойчивость, социальная зрелость, активность, уверенность, самостоятельность и самоконтроль.

2.2 Разработка и апробация системы мероприятий по управлению развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации

На формирующем этапе для повышения эффективности модели управления развитием профессиональной компетентности руководителя ОО в условиях школы была предложена система мероприятий по следующим направлениям.

Направление 1: Реорганизовать соотношение элементов системы обучения на базе расширения использования системы дистанционного обучения и тренингов.

Повышение профессиональной компетентности руководителей в условиях школы предполагается в формате 30-70. То есть:

30 % обучения руководителей ОО в условиях школы составляет теоретическое обучение, получение новых знаний на основе системы дистанционного обучения полностью, 70% - это обучение руководителей ОО в условиях школы непосредственно на рабочем месте, то есть

выработка конкретных навыков, которые руководитель будет применять в своей основной деятельности.

Задачами является:

- развитие основных и дополнительных навыков руководителей ОО в условиях школы,
- повышение профессиональной грамотности, повышение лояльности к ОО,
- повышение производительности труда и др.

Одним из результатов прохождения тренинговых программ являлось улучшение социально-психологического климата, укрепление корпоративной культуры.

Среди важных достоинств разработанной системы тренингов выделим:

- высокий уровень вовлеченности в процесс обучения всех участников в рамках тренинга, что позволяет получить наибольший эффект формирования требуемых навыков;

- участие в тренинге обеспечивает максимальную активность всех участников тренингового процесса, что позволяет достигнуть высокого уровня усвояемости материала;

- участие в тренинге позволяет участникам самовыражаться, что повышает интерес участников.

Упражнения выполняют все или почти все участники, что способствует скорейшему закреплению полученных навыков.

Направление 2: Использовать потенциал корпоративной социальной сети для обобщения потребности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ в обучении и корректировки программ обучения.

В ходе констатирующего этапа было определено, что в системе имеются проблемы в сфере учета в программах обучения специфики деятельности и потребности в обучении руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ. В связи с этим на формирующем этапе была организована корпоративная социальная сеть для изучения потребности руководителей

ОО в обучении и корректировки программ обучения в условиях ШКОЛЫ. Был использован потенциал корпоративной социальной сети под контролем модератора из числа представителей наблюдательного совета (представители органов управления и родительской общественности школы).

На первоначальном этапе, с целью экономии ресурсов, была создана закрытая группа в сети «В контакте», куда доступ имели руководители образовательных организаций.

В данной группе выкладывалась необходимая информация по организации обучения, модели управления развитием профессиональной компетентности и другая важная информация для руководителей ОО.

Создана рубрика «Вопрос-ответ», где руководители ОО могут задавать свои вопросы. Также рубрика «Чему учить» с целью сбор заявок от участников взаимодействия о необходимых направлениях обучения с практической точки зрения профессиональной деятельности руководителей ОО [14].

Для руководителей ОО в условиях школы

- Сократить время на управление.
- Вовлекать людей в обсуждения, собирать их мнения и идеи
- Управлять проектными группами и удаленными сотрудниками
- Оставаться на связи, находясь вне образовательной организации.

Для модератора ОО:

- Быстро адаптировать тенденции профессиональной мобильности.
- Раскрывать лидеров и экспертов.
- Повысить и сохранять корпоративные знания.
- Улучшить коммуникации, снизить барьеры.
- Повысить продуктивность, сократить потери от нецелевого обучения.
- Накапливать базу знаний, развивать компетентность.
- Доносить стратегию до людей, вовлекать их в развитие.

Рисунок 3 - Потенциал использования корпоративной социальной сети в рамках системе обучения и развития руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ

В обязанности модератора из числа административного аппарата школы входит реализации нескольких базовых функций, представленных на рисунке 4.



Рисунок 4 - Функции специалиста с правами модератора в рамках модели управления развитием профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ

В рамках формирующего этапа опытно-поисковой работы реализация процесса повышения уровня профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ была основана на использовании основных блоков универсальных учебных действий:

- Личностный;
- Регулятивный;

- Познавательный;
- Коммуникативный.

Личностные универсальные учебные действия в рамках реализации процесса повышения уровня профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ призваны сделать процесс осмысленным, обеспечить слушателю программ осознание значимости решения задач, увязывая их с реальными жизненными целями и ситуациями. Личностные универсальные учебные действия направлены на выработку собственной жизненной позиции в отношении себя, окружающих и т.д., а также на осознание, исследование и принятие жизненных ценностей и смыслов.

Регулятивные универсальные учебные действия направлены в рамках реализации процесса повышения профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ направлены на обеспечение возможности управления познавательной и развивающей деятельностью через постановку целей, составление плана действий, коррекции и оценивания успешности усвоения.

Постепенный переход к самоуправлению и саморегуляции в рамках реализации процесса повышения уровня профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ создает базу будущего профессионального образования и самосовершенствования. К регулятивным универсальным учебным действиям относятся следующие:

- целеполагание (постановка учебной задачи на основе соотнесения известного и неизвестного);
- планирование (определение промежуточных целей; составление плана и последовательности действий);
- прогнозирование (предвосхищение результата и уровня усвоения знаний);
- контроль (сличение способа действия и его результата с эталоном для обнаружения отклонений);

- коррекция (внесение необходимых изменений);
- оценка (выявление и осознание того, что уже освоено, уровня усвоения);
- саморегуляция (способность к мобилизации сил и энергии для преодоления препятствий).

Познавательные универсальные учебные действия в рамках реализации процесса повышения уровня профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ подразделяются на четыре группы: общеучебные, знаково-символические, проблемно-поисковые, логические [31].

Сформированные универсальные действия в рамках реализации процесса повышения профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ позволяют руководителю успешно самостоятельно усваивать новые знания, т.е. ре формирование универсальных учебных действий – это формирование умения профессионально развиваться.

Цель повышения квалификации руководителей ОО - передать современные инструменты для выстраивания эффективных отношений в образовательном процессе, передать техники и приемы для саморегуляции (управления своим ресурсным состоянием), профилактики профессионального выгорания. 70% времени очной части курса - освоение новых умений, а не передача теории.

В целях развития профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ был разработан проект «Модели развития профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ», в рамках которого реализуются следующие базовые программы переподготовки руководителей ОО:

Программа «Эффективная коммуникация: управление диалогом (от манипулирования к партнерству)»

Программа направлена на развитие коммуникационного мастерства руководителя – с коллегами, родителями и учениками.

Ключевые темы:

1. Управление конфликтами и отношениями. Во время тренинга изучаются и выстраиваются возможные роли по Э.Берну в коммуникационном процессе, руководители пробуют и проверяют эффективность разных стилей взаимодействия с педагогическим коллективом. Одна из важных тем - активное слушание как основа диалогичности взаимодействия, база для партнерских отношений руководителей ОО практикуют приемы в разных типовых ситуациях своей рабочей деятельности.

2. Развивающая обратная связь: техники позитивного подкрепления; Важный аспект обучения - мотивирующее воздействие, подкрепление желательного учебного поведения. Во время тренинга руководители усиливают свою вариативность;

3. Развитие влиятельности во взаимодействии. Для развития влиятельности развития профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ добавляет к мастерству руководителей практики невербального взаимодействия;

4. Модель эффективного педагогического совета. В этой теме развития профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ разбирает аспекты групповой коммуникации, ясности посланий, определяем ситуации, которые лучше и правильнее разбирать в индивидуальной беседе [41].

Ключевая идея тренингов в том, что коммуникации - это управляемый процесс. Для того, чтобы управление эмоциональным фоном и состоянием участников стало возможным, необходимо усиливать компетентность, которую принято называть «эмоциональный интеллект». Для этого последовательно надо пройти следующие шаги - понимать себя - управлять собой (своим состоянием) - понимать другого и управлять другим (его эмоциональным состоянием).

Программа тренинга «Эффективная коммуникация: управление диалогом».

Направление: Развитие коммуникационного мастерства.

Целевая аудитория: руководители школы.

Продолжительность тренинга: 2 дня (с 10.00 до 19.00, перерыв на обед и 2 кофе-брейка)

Цель тренинга: Развить коммуникационное мастерство руководителей с педагогическим коллективом, учениками, родителями;

освоить техники и приемы конструктивного разрешения конфликтных ситуаций; повысить стрессоустойчивость.

Ожидаемые результаты тренинга:

- Участники освоят базовые техники и приемы эффективной коммуникации;
- Научатся разрешать конфликтные ситуации;
- Смогут противостоять «давящим» и манипулирующим партнерам по коммуникации, сохраняя позицию партнерства;
- Активизируются внутренние ресурсы участников и повысится мотивация на партнерское взаимодействие в коммуникациях разной сложности;
- Участники научатся выделять суть послания (что хочет донести) собеседник; смогут разделять ее с формой подачи (как доносит);
- Разовьют умение выделять позитивное намерение в негативных посланиях;
- Участники освоят невербальные способы работы с группой под задачи педагогического процесса;
- Отработают базовые приемы управления собственным эмоциональным состоянием;
- Осознают роль собственных негативных убеждений и

научатся заменять их на позитивные;

– Повысится стрессоустойчивость руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ; будет спрофилактировано эмоциональное выгорание.

Таблица 2 - Структура повышения компетентности руководителя ОО в условиях ШКОЛЫ по программе «Эффективная коммуникация: управление диалогом»

Название блока	Содержание	Часы
Вводный блок	Знакомство с участниками; Представление структуры Курса и программы тренинга; Работа с индивидуальными целями участников; Результаты исследования «Лучших руководителей ОО»; базовые компетенции	0:30
Эффективная позиция в коммуникациях	Роли в транзактном анализе (Э.Берн); Групповая работа: характеристики и речевые маркеры 3-х ролей; Самоисследование текущей превалирующей роли; Эффективные и сложные ролевые транзакции; Практическая отработка удержания «Взрослой» позиции (в личном и профессиональном контекстах общения).	2:00
Работа с ценностями команды	Миссия и ценности - как фундамент эффективной команды Практическая работа по определению групповых ценностей и соотнесение их с ценностями личностными. Самодиагностика уровня развития команды по 5 выработанным группой ценностям.	1:30
Техники и приемы управления диалогом	2 основные задачи при сложных взаимодействиях; Кривая агрессии; Речевые триггеры, провоцирующие конфликтные состояния собеседника; Структура разговора в сложном взаимодействии (конструктивное решение конфликтной ситуации); Отработка техник Активного Слушания; Ролевые игры с анализом и определением зон роста (построенные на ситуациях из практической деятельности участников в контексте «сложной коммуникации» с родителем, учеником, коллегой и Администрацией Комплекса). Освоение и отработка приемов «Парафраз», «Условное согласие», «Уточнение позиции», «Поле мы»; Практическая отработка структуры разговора в сложном взаимодействии.	6:00
Невербальные аспекты коммуникации	Невербальные аспекты коммуникаций (Система 5 колец, Стюрт Хеллер); Самоисследование ведущего стиля в коммуникациях; Практическая отработка базовых практик; Отработка невербальных способов работы с собеседником (группой) в разных профессиональных задачах.	3:00

Профилактика эмоционального выгорания	Факты и Домыслы: основные категории негативных убеждений; Влияние негативных убеждений на собственное эмоциональное состояние; Исследование негативных убеждений, снижающий личную эффективность; Отработка техники замены негативных убеждений на позитивные; Отработка Алгоритма формирования навыка Позитивного Мышления; Эффективные способы поддержания работоспособности.	3:00
Завершающий блок	Подведение итогов; Обратная связь от участников; Обсуждение следующего этапа курса: индивидуальная работа на платформе.	0:30

Данный тренинг является базовой частью Единого Курса Повышения профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ.

Весь Курс состоит из 3 частей: тренинг, индивидуальная работа на платформе и завершающее мероприятие (0,5 дня тренинга, включает в себя зачетную процедуру [31]).

Программа «Эффективное руководство: управление командой (от перегрузки к управлению ресурсами)».

Программа развивает системный подход к управлению педколлективом, затрагивает все ключевые умения руководителя (планирование, организация, мотивация, контроль.)

Ключевые темы:

- диагностика личного стиля управления;
- практическое исследование стилей в командной игре и знакомство с моделью управления развитием профессиональной компетентности руководителя ОО.
- развитие межличностного понимания: 5 типов мотивации сотрудников на работу;
- знакомство с методикой определения ведущего мотива сотрудника, практические способы усиления мотивации - приемы и методы для каждого типа;

- эффективная постановка задач, причины невыполнения задач; знакомство с Циклом управления, задачами и инструментами на каждом этапе, практическая отработка постановки задач по алгоритму SMART, способы коррекции причин невыполнения задач;
- методы предварительного, промежуточного и итогового контроля; разбор видов контроля, освоение алгоритма развивающей обратной связи на этапе промежуточного контроля;
- нематериальная мотивация сотрудников, практическая отработка речевых алгоритмов для каждого типа ведущей мотивации [27].

Ключевая цель тренинга - сформировать системный подход к управлению педагогическим коллективом, развить ключевые навыки управления людьми на всех этапах управленческого цикла (планирование, организация, мотивация, контроль).

Программа тренинга «Эффективное руководство: управление командой».

Направление: подготовка эффективного руководителя в области управления человеческими ресурсами.

Продолжительность тренинга: 2 дня (с 10.00 до 19.00, перерыв на обед и 2 кофе-брейка).

Цель тренинга: сформировать системный подход к управлению педагогическим коллективом, развить ключевые навыки управления людьми на всех этапах управленческого цикла (планирование, организация, мотивация, контроль).

Ожидаемые результаты тренинга:

- осознание личного стиля управления и взаимодействия в административной команде, сильных сторон и зон роста;
- освоение Модели Развития Команды: выработка целей и стратегии и тактики развития своей административной команды;
- получение практических навыков работы с 5 видами мотивации: диагностика ведущего мотива и управление через речевые шаблоны;

- знакомство с 6 причинами невыполнения задач членами команды и освоение способов коррекции этих причин;
- совершенствование навыка эффективной постановки задач;

Данный тренинг также станет частью Базового Курса Повышения профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ.

Весь курс развития профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ предлагается сформировать из 3 частей: тренинг; индивидуальная работа на платформе и завершающее мероприятие (0,5 дня тренинга, включает в себя зачетную процедуру).

Таблица 3 - Структура повышения профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ по программе «Эффективное руководство: управление командой (от перегрузки к управлению ресурсами)»

Название блока	Содержание	Часы
Вводный блок	Знакомство с участниками; Представление структуры Курса и программы тренинга; Индивидуальные цели участников и сопоставление их с программой; Практическое исследование индивидуального стиля взаимодействия в команде: игра «Красное/Черные» Результаты исследования эффективных руководителей: основные компетенции.	1:30
5-факторная Модель Развития Команды	Диагностика текущей ситуации; Определение зон роста; Выработка стратегии и тактики развития.	3:00
Управленческий Цикл	Проблематизирующая игра «Оригами» с анализом результатов; Задачи и инструменты всех этапов Управленческого Цикла (планирование, организация работы, мотивация, контроль) Азбука Управления сотрудниками.	1:30
Этап организации работы	Диагностическое упражнение «Золотая рыбка» 3 критерия эффективной постановки задачи; SMART-критерии формулировки задачи/цели; Отработка умения постановки задач, соответствующих SMART-критериям;	1:30
Мотивация сотрудников	Ролевая игра «Репка» и анализ текущей стратегии влияния на мотивацию членов команды; Мотивация, как комплекс факторов, направляющих деятельность человека. 5 типов мотивации сотрудников;	3:30

Этап контроля	Виды контроля; 6 причин невыполнения поставленных задач; Способы и методики коррекции причин невыполнения; Практическое освоение Алгоритма Развивающей Обратной Связи (РОС) на этапе промежуточного контроля.	3:30
Завершающий блок	Подведение итогов; Обратная связь от участников; Обсуждение следующего этапа курса: индивидуальная работа на платформе.	0:30

Программа «Эффективная команда: управление отношениями (от разрозненности к единству)».

Программа направлена на развитие межличностных коммуникаций в команде, снижение конфликтности, определение общих целей и ценностей.

Ключевые темы:

- диагностика уровня командности;
- определение типовой стратегии взаимодействия в команде в игровом формате, теоретические подходы к пониманию эффективности команды, стадий развития коллектива самодиагностика своей команды;
- определение общности (ценности, убеждения, цель, миссия); определение личных ценностей в работе, выработка общегрупповых ценностей миссия как фундамент эффективной работы команды;
- методы разрешения конфликтных ситуаций;
- разбор игровых ситуаций точки зрения эффективности используемых стратегий и тактик, причины возникновения и эскалации конфликтов в группе и способы разрешения алгоритмы принятия групповых решений;
- методы генерации альтернатив, способы оценки и выбора альтернатив, адекватность метода принятия решения текущим условиям развитие корпоративной культуры;
- развитие внутреннего лидерства в команде оценка динамики развития команды с точки зрения выработанных группой ценностей.

Ключевая идея тренинга - развитие и укрепление межличностных связей с целью снижения конфликтности, развитие эффективных методов взаимодействия.

Программа тренинга «Эффективная команда: управление отношениями».

Продолжительность тренинга: 2 дня (с 10.00 до 19.00, перерыв на обед и 2 кофе-брейка).

Цель тренинга:

- развить - усилить межличностные связи в коллективе;
- снизить конфликтность;
- развить у участников ощущение себя и коллег, как команды единомышленников, разделяющих общие ценности;
- отработать умения эффективного взаимодействия в команде.

Формы и методы работы:

- групповые и индивидуальные отработки умений,
- мини-лекции,
- дискуссии,
- специальные игры - испытания,
- анализ результатов групповой работы в моделирующих упражнениях.

Ожидаемые результаты тренинга:

- будет выработана система ценностей, разделяемая всеми членами команды;
- вырастет самооценка группы как единой команды, способной работать на общую цель;
- активизируется как личный, так и групповой потенциал для решения задач и достижения целей в условиях ограничения времени и ресурсов;
- усилится ощущение командности и эмоциональной поддержки друг друга;

- усилятся/разовьются связи между участниками из разных подразделений комплекса и усилятся/начнет формироваться чувство принадлежности к общей группе;
- возрастет доверие и взаимопонимание между участниками, снизится конфликтность в межличностном взаимодействии;
- команда выработает и участники осознают элементы эффективной стратегии внутрикомандного взаимодействия;
- усилится ответственность каждого участника за итоговый командный результат.

Таблица 4 - Структура повышения профессиональной компетентности руководителя ОО в условиях ШКОЛЫ по программе «Эффективная команда: управление отношениями»

Название блока	Содержание	Часы
Вводный блок	Представление структуры Курса и программы тренинга; Практическое задание «100 фактов о Команде»; Знакомство с результатами исследований в области изучения эффективных команд; Принципы и стадии развития команды.	1:30
Стратегии взаимодействия в команде	Диагностическая игра на выявление текущей предпочтительной стратегии; Основные стратегии группового взаимодействия (К.Фопель).	1:00
Работа с ценностями команды	Миссия и ценности - как фундамент эффективной команды Практическая работа по определению групповых ценностей и соотнесение их с ценностями личностными. Самодиагностика уровня развития команды по 5 выработанным группой ценностям.	1:30

Практический блок (игры-испытания)	Групповые задания (конкретный набор игр и упражнений зависит от текущего уровня развития команды); Разбор успешных (эффективных) стратегий; Работа с внутренним лидерством участников ; Завершающее практическое упражнение «Круг Обратной Связи внутри команды» (Модель обратной связи для упражнения определяется тренером и зависит от уровня развития команды. Для отработки используется 1 из 3-х вариантов Модели: Позитивный, Рефлексивный, Развивающий).	10:00
Завершающий блок	Оценка динамики развития команды по 5 выработанным ценностям; Подведение итогов; Обратная связь от участников; Обсуждение следующего этапа курса: индивидуальная работа на платформе.	1:00

Данный тренинг является частью Базового Курса Повышения профессиональной компетентности руководителей ОО. Весь Курс развития профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ состоит из 3 частей: тренинг, индивидуальная работа на платформе и завершающее мероприятие (0,5 дня тренинга, включает в себя зачетную процедуру).

Каждая программа рассчитана на 72 часа, реализуется в течение 1,5 месяцев.

Старт программ — очное интерактивное обучение в форме тренинга, 70% времени направлено на освоение умений.

В течение 1 месяца после тренинга - активная посттрениговая заочная работа на платформе для дистанционного обучения.

Окончание - очная встреча по закреплению позитивных изменений и результатов.

В целом система работы по повышению профессиональной компетентности руководителей ОО представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Система работы по повышению профессиональной компетентности руководителей образовательной организации

№	Название программы /тренинга	Цель	Планируемые результаты
1.	«Эффективная коммуникация: управление диалогом (от манипулирования к партнерству)»	Развить коммуникационное мастерство руководителей с педагогическим коллективом, учениками, родителями; освоить техники и приемы конструктивного разрешения конфликтных ситуаций; повысить стрессоустойчивость.	Участники освоят базовые техники и приемы эффективной коммуникации; Научатся разрешать конфликтные ситуации; Смогут противостоять «давящим» и манипулирующим партнерам по коммуникации, сохраняя позицию партнерства; Активизируются внутренние ресурсы участников и повысится мотивация на партнерское взаимодействие в коммуникациях разной сложности; Участники научатся выделять суть послания (что хочет донести) собеседник; смогут разделять ее с формой подачи (как донести);
			Разовьют умение выделять позитивное намерение в негативных посланиях; Участники освоят невербальные способы работы с группой под задачи педагогического процесса; Отработают базовые приемы управления собственным эмоциональным состоянием; Осознают роль собственных негативных убеждений и научатся заменять их на позитивные; Повысится стрессоустойчивость руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ; будет спрофилировано эмоциональное выгорание.

2.	«Эффективное руководство: управление командой (от перегрузки к управлению ресурсами)».	Сформировать системный подход к управлению коллективом, развить ключевые навыки управления людьми на всех этапах управленческого цикла (планирование, организация, мотивация, контроль).	Осознание личного стиля управления и в команде, сильных сторон и зон роста; Освоение Модели Развития Команды: выработка целей и стратегии и тактики развития своей административной команды; Получение практических навыков работы с 5 видами мотивации: диагностика ведущего мотива и управление через речевые шаблоны; Знакомство с 6 причинами невыполнения задач членами команды и освоение способов коррекции этих причин; Совершенствование навыка Эффективной постановки задач;
3.	«Эффективная команда: управление отношениями (от разрозненности к единству)»	Развить - усилить межличностные связи в коллективе, снизить конфликтность, развить у участников ощущение себя и коллег, как команды единомышленников, разделяющих общие ценности, отработать умения эффективного взаимодействия в команде.	Будет выработана система ценностей, разделяемая всеми членами команды; Вырастет самооценка группы как единой команды, способной работать на общую цель; Активизируется как личный, так и групповой потенциал для решения задач и достижения целей в условиях ограничения времени и ресурсов; Усилится ощущение командности и эмоциональной поддержки друг друга;
			Усилятся/разовьются связи между участниками из разных подразделений Комплекса и усилится/начнет формироваться чувство принадлежности к общей группе; Возрастет доверие и взаимопонимание между участниками, снизится конфликтность в межличностном взаимодействии; Команда выработает, и участники осознают элементы эффективной стратегии внутрикомандного взаимодействия; Усилится ответственность каждого участника за итоговый командный результат.

Календарный план проекта «Модели развития профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Календарный план проекта «Модели развития профессиональной компетентности руководителей образовательной организации в условиях ШКОЛЫ»

Наименование работы	Дата начала	Дата окончания
Первоначальное исследование	11.06.23	24.06. 23
Изучение альтернативных вариантов и рисков модели развития профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ	12.06.23	30.06. 23
Детальная разработка элементов проекта внедрения модели управления развитием профессиональной компетентности руководителей ОО	01.07.23	10.07. 23
Согласование проекта внедрения модели управления развитием профессиональной компетентности руководителей ОО	10.07.23	12.07. 23
Детализация сметы и плана работ по внедрению модели управления развитием профессиональной компетентности руководителей ОО	12.07.23	19.07. 23
Согласование документации внедрения модели управления развитием профессиональной компетентности руководителей ОО	19.07.23	20.07. 23
Формирование рабочей группы реализации внедрения модели управления развитием профессиональной компетентности руководителей ОО	22.07.23	29.08. 23
Последовательная реализация мероприятий проекта модели управления развитием профессиональной компетентности руководителей ОО	01.08. 23	30.08. 23
Пилотный прогон новой системы	01.09. 23	31.09. 23

Матрица коммуникаций проекта развития профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Матрица коммуникаций проекта «Модели развития профессиональной компетентности руководителей образовательной организации в условиях ШКОЛЫ»

Информация	Кто передает	Кому передает	С какой частотой	В какой форме
-------------------	---------------------	----------------------	-------------------------	----------------------

Отчет о Статусе проекта	Руководитель проекта	Вся команда проекта	1 раз в 2 недели по понедельникам	Отчет о Статусе проекта
Протокол совещания команды проекта	Руководитель проекта	Вся команда проекта	В течение 2 дней после совещания	Протокол
Замечания к документу	Рецензент документа	Автор документа	В соответствии с расписанием	Список замечаний к документу
Запрос на изменение утвержденного содержания проекта	Любой член команды проекта	Руководитель проекта	По мере появления	Запрос на изменение
Наступление какого-либо риска	Любой член команды проекта	Руководитель проекта	По мере появления	Произвольная форма
Письмо по электронной почте	Любой член команды проекта	Любому члену команды проекта	По мере необходимости	В теме Указать ключевое слово «Проект развития компетенции руководителей ОО в условиях школы».

Сформируем ленточную диаграмму Ганта по внедрению программ в системе деятельности по управлению развитием профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ с горизонтом в 3 месяца (12 недель).

Таблица 8 - Диаграмма Ганта - распределение работ по реализации мероприятий проекта «Управление развитием профессиональной компетентности руководителей образовательной организации в условиях ШКОЛЫ»

Этапы	Период - 2023 г.											
	Подготовительный				Основной				Заключительный			
	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед
Принятие решения												
Разработка НПА												

Формирование команды реализации проекта												
Внедрение новой процедуры развития профессиональной компетентности ОО в условиях ШКОЛЫ на платформе модели управления развитием профессиональной компетентности руководителей ОО												
Вовлечение руководителей в процедуру разработки модели управления развитием профессиональной компетентности руководителей ОО												
	Подготовительный				Основной				Заключительный			
	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед
Создание новой технологической цепочки реализации модели управления развитием профессиональной компетентности руководителей ОО												
Функционирование на постоянной основе												
Уровень реализации проекта (%)	30%				70%				100%			

Таким образом, проект управления развитием профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ обеспечен всеми

ресурсами. И при этом характеризуется прозрачность и высоким уровнем контроля реализации.

На контрольном этапе опытно поисковой работы по управлению развитием профессиональной компетентности руководителя образовательной организации профессиональной компетентности обрабатывались на основе метода U-критерия Манна – Уитни, пакета прикладных программ статистической обработки данных SPSS 11.5 for Windows (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели профессиональной компетентности руководителей школы (контрольный этап)

Показатели профессиональной компетентности	Среднее значение		Значение p – уровня значимости и различий
	В начале эксперимента	В конце эксперимента	
<i>Рефлексивно – когнитивный компонент</i>			
Уровень толерантности (по методике Л.Л. Супруновой)	20,91	22,96	< 0,001
Позитивная педагогическая деятельность	16,59	20,01	< 0,001
Психологическая индифферентность	12,74	13,55	< 0,001
<i>Ценностно – смысловой компонент</i>			
<i>Ценностные ориентации (цели и средства) (по методике М. Рокича)</i>			
Наличие хороших и верных коллег	6,01	3,97	< 0,01
Творческое мышление	5,90	6,00	< 0,001
Креативность	6,01	6,03	< 0,05
Твердая воля	5,97	6,02	< 0,05
Эффективность в делах	6,74	7,00	< 0,01
Широта взглядов	7,03	7,06	< 0,05
Толерантность	8,01	9,02	< 0,01
Ответственность	9,05	9,07	< 0,01
<i>Культурные ценности (способы поведения) (по методике с. Шварца)</i>			
Коммуникативность	6,01	6,8	< 0,01
Интеллект	5,70	6,01	< 0,01
Любознательность	5,43	6,03	< 0,05
Полезность	5,49	6,00	< 0,01
Ответственность	5,24	5,07	< 0,001
Умение прощать	5,01	5,09	< 0,01

<i>Мотивационно – ценностный компонент</i>			
Познавательная активность по курсовой переподготовке (по методике Ч. Д. Спилберга в модификации А. Л. Андреевой)	27,31	30,21	< 0,05
Компромисс как направленность контакта с аудиторией (по К.Н. Томасу)	7,23	8,04	< 0,001
Избегание конфликтных ситуаций в среде коллег (по К. Н. Томасу)	8,01	8,96	< 0,001

Выявлены следующие различия показателей профессиональной компетентности руководителя образовательной организации в ходе констатирующего и контрольного этапа опытно-поисковой работы.

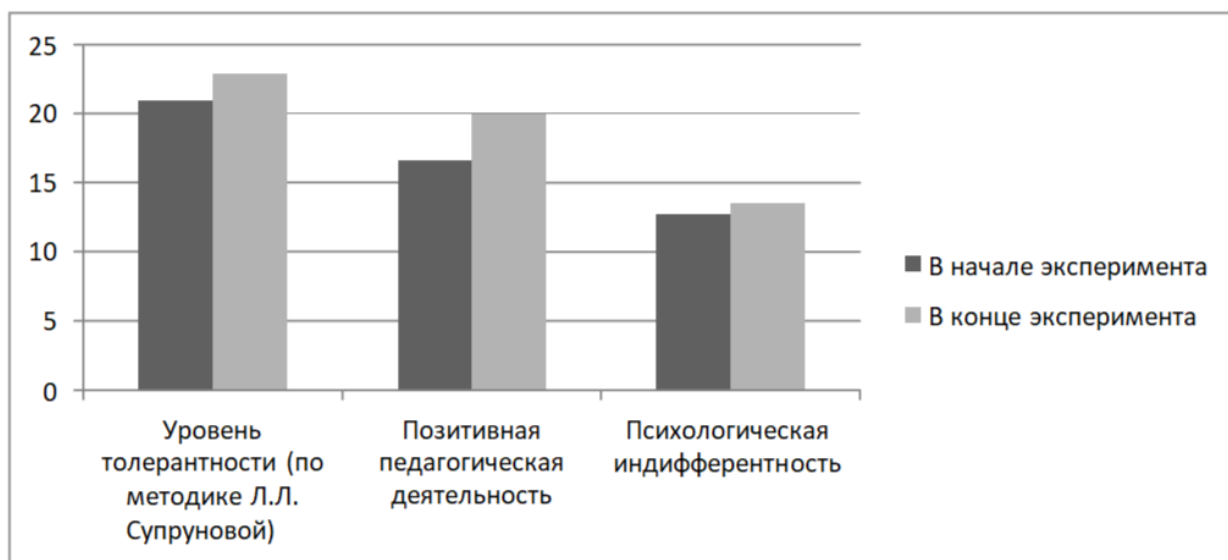


Рисунок 5 - Рефлексивно – когнитивный компонент

Вывод: Рефлексивно-когнитивный компонент получил свою выраженность за счет повышения уровня толерантности, позитивной педагогической и психологической деятельности в ходе реализации тренинговых программ.

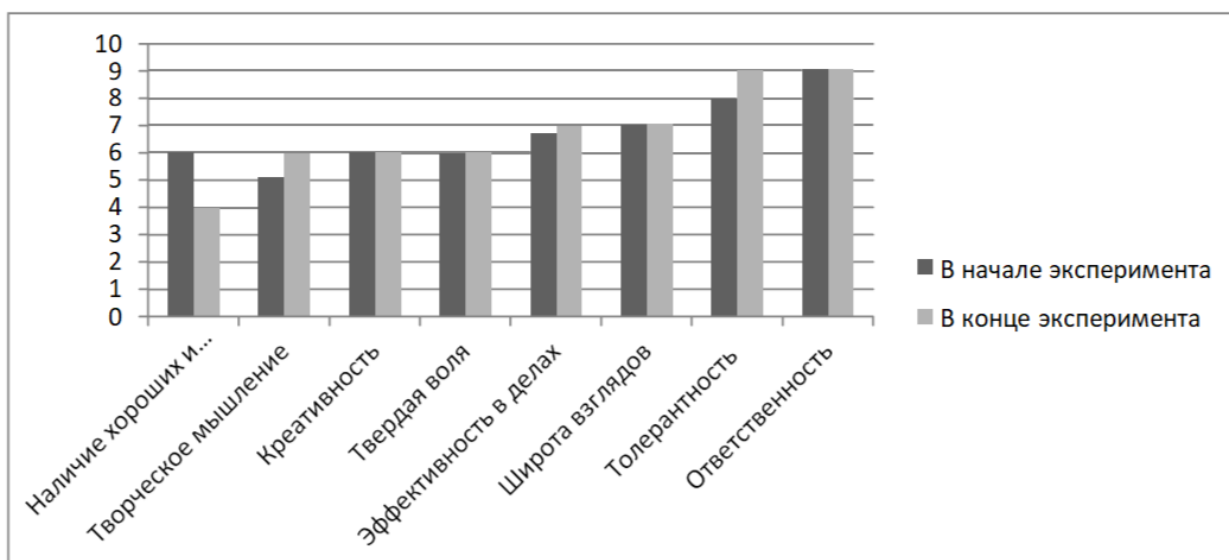


Рисунок 6 - Ценностно – смысловой компонент

Вывод: Положительная динамика Ценностно-смыслового компонента обеспечена за счет развития практических ценностей (умелость, полезность, эффективность в делах, ответственность, твердая воля), образованности (широта взглядов) взаимодействия и сотрудничества (наличие хороших и верных коллег, толерантность, умение прощать) в ходе реализации тренинговых программ.

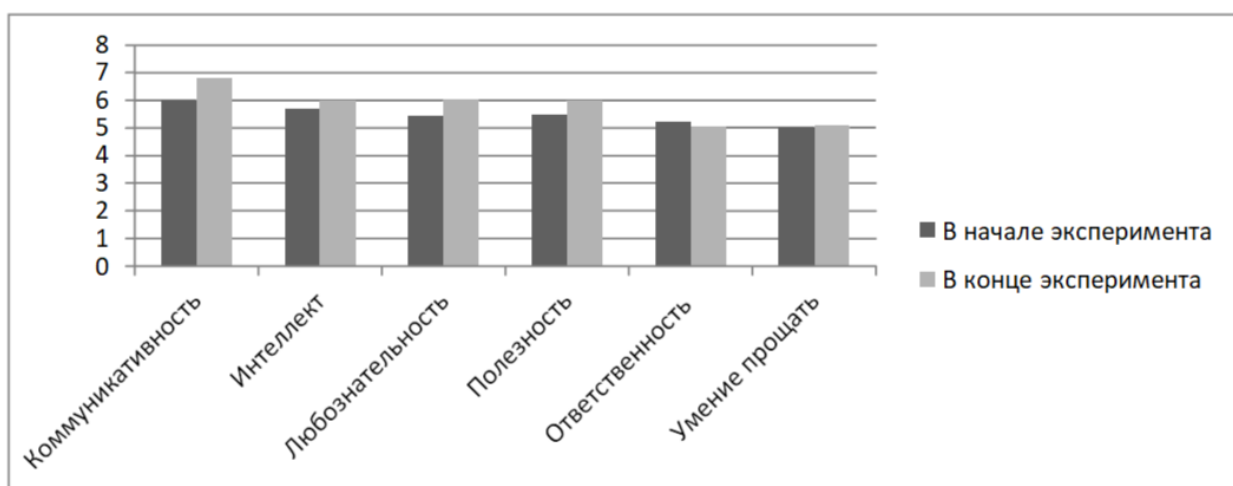


Рисунок 7 - Культурные ценности (способы поведения) (по методике с. Шварца)

Вывод: обеспечена положительная динамика компонента Культурные ценности за счет развития таких показателей как коммуникативности,

интеллекта, любознательности, полезности, ответственности, умения прощать.

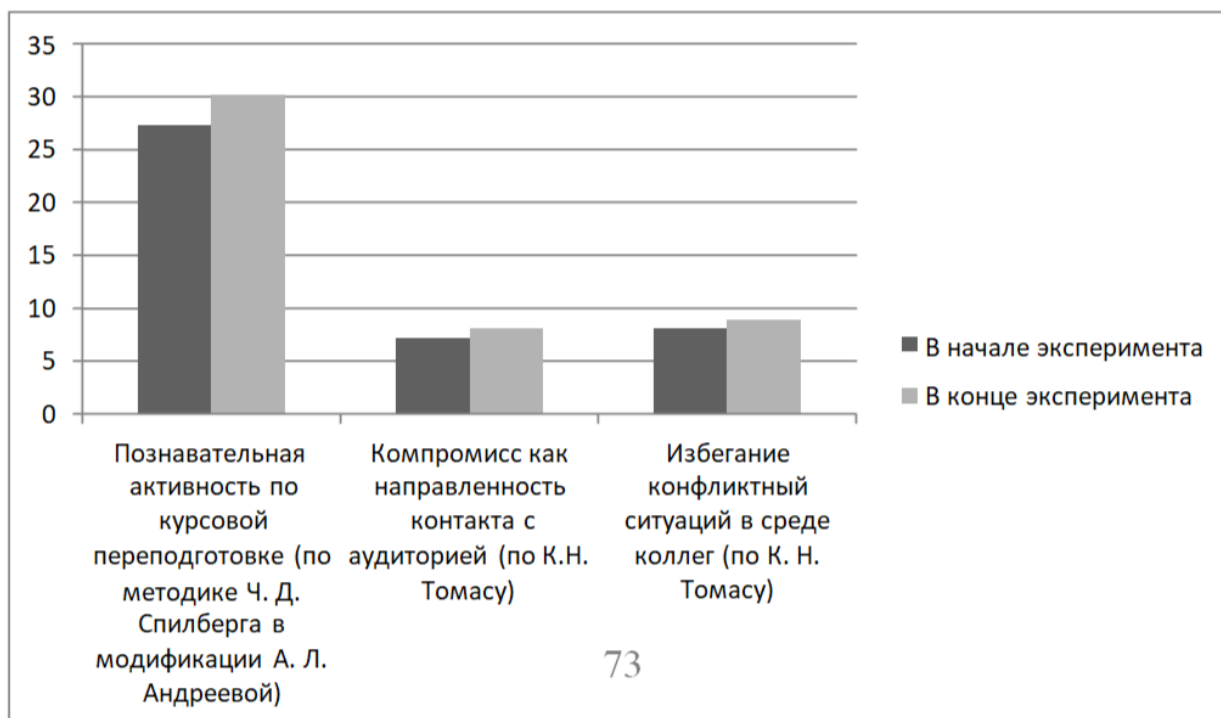


Рисунок 8 - Мотивационно – ценностный компонент

Вывод: развитие мотивационно-деятельностного компонента обеспечено благодаря достижению высокой познавательной активности (высокая мотивация к познавательной деятельности, творчество, интеллект, любознательность), сотрудничеству во взаимодействии, конструктивным стратегиям выхода из конфликтной ситуации в ходе реализации тренинговых программ.

В целом, полученные данные выявили положительную динамику выраженности всех изученных характеристик профессиональной компетентности руководителя образовательной организации в ходе контрольного этапа.

Результаты исследования показали, что развитие профессиональной компетентности с позиций компетентностного подхода осуществляется достаточно эффективно в ходе курсовой обучающей деятельности. Эффективность этого процесса обуславливается применением специальных

методов и технологий самостоятельной работы руководителей: методов проблемного и проектного обучения с использованием технологий активного обучения, исследовательской деятельности и групповой работы.

Таким образом, реализация проекта «Модели развития профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях школы» способствовала эффективному достижению целей исследования. Реализация проекта стала возможна при участии внешних консультантов по управлению, роли которых были обеспечены специалистами муниципального управления образованием в связи с расширением этой деятельности как важного элемента модернизации управления системой образования на муниципальном уровне.

Таким образом, гипотеза исследования подтвердилась, цели и задачи ВКР достигнуты, экспертная оценка результатов работы по развитию профессиональной компетентности руководителя образовательной организации показывают их эффективность.

Выводы по второй главе

Как показал проведенный анализ во второй главе, ШКОЛЫ является частью системы школьного образования города.

В школе созданы достаточные условия (материальные, организационные, кадровые) для успешного обучения и качественного образования детей:

– кадровые ресурсы отличаются достаточном уровнем профессиональной подготовки, однако, есть необходимость в привлечении молодых специалистов и создании условий, обеспечивающих развитие педагогов в профессиональной деятельности;

– управленческие ресурсы отличаются достаточном уровнем подготовки, но действующая структура управления является не

эффективной, т.к. функционал заместителей директоров распределён нелинейно относительно управления реализацией образовательного процесса (в том числе и дополнительного) – по звеньям, поэтому очень сложно учитывать преемственность перехода из одного звена в другое;

– материально-техническая база позволят реализовать разнообразные программы дополнительного образования.

Была разработана модель управления развитием профессиональной компетентности для руководителей ОО.

Для повышения эффективности управления профессиональной компетентности руководителя ОО в условиях ШКОЛЫ предлагается активно использовать современные методы профессионального обучения.

Нами были разработаны программы, направленные на развитие профессиональной компетентности руководителей образовательной организации:

«Эффективная коммуникация: управление диалогом (от манипулирования к партнерству)».

Цель: Развить коммуникационное мастерство руководителей с педагогическим коллективом, учениками, родителями; освоить техники и приемы конструктивного разрешения конфликтных ситуаций; повысить стрессоустойчивость.

«Эффективное руководство: управление командой (от перегрузки к управлению ресурсами)».

Цель: Сформировать системный подход к управлению пед-коллективом, развить ключевые навыки управления людьми на всех этапах управленческого цикла (планирование, организация, мотивация, контроль).

«Эффективная команда: управление отношениями (от разрозненности к единству)»

Цель: Развить - усилить межличностные связи в коллективе, снизить конфликтность, развить у участников ощущение себя и коллег, как команды

единомышленников, разделяющих общие ценности, отработать умения эффективного взаимодействия в команде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня мир, как никогда, нуждается в новом поколении управленческих кадров, особенно в системе образовательного менеджмента и местного самоуправления. Это обуславливается тем, что системный кризис в управлении вскрыл серьезные недостатки в интеллектуальном потенциале кадров системы управления, многие представители которой оказались неспособными работать в новых условиях, то есть в обстановке равноправия различных форм собственности, становления рыночных отношений, демократизации общественной жизни, политического и идеологического плюрализма. Поэтому управленцы все чаще в профессиональной деятельности сталкиваются с кризисом компетентности, который связан с отставанием от изменений современного общества, от темпов развития общества и от требований, которое система общественных отношений предъявляет к его профессиональной компетентности.

Модернизация общества выдвигает новые требования к качеству профессиональной подготовки руководителей образовательных организаций, одним из главных показателей которого выступает такое личностное качество, как профессиональная компетентность, характеризующееся совокупностью специальных знаний и умений, необходимых для решения профессиональных задач.

Одним из приоритетов политики руководителя на современном этапе является обеспечение системы управления высококвалифицированными кадрами.

Понятие «компетентность» включает в себя сложное, емкое содержание, интегрирующие профессиональные, социально-психологические, правовые и другие характеристики. В обобщенном виде компетентность специалиста представляет собой совокупность способностей, качеств и свойств личности, необходимых для успешной профессиональной деятельности в той или иной сфере.

В ходе изучения профессиональной компетентности, мы выделили управленческую компетентность руководителя образовательной организации, так как она состоит из компонентов, с помощью которых можно наиболее эффективно произвести оценку уровня профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

С помощью методик: М. Рокича, Шварца, Ч. Д. Спилберга, К.Н. Томаса мы определили уровень управленческой компетентности у руководителей школы.

Полученные результаты позволили сделать вывод о том, что профессиональная компетентность руководителей ШКОЛЫ может характеризоваться положительно.

Нами была разработана модель управления развитием профессиональной компетентности руководителей ОО, целью которой было совершенствование практики реализации процесса развития профессиональной компетентности руководителя образовательной организации.

Для повышения эффективности управления профессиональной компетентности руководителя ОО в условиях ШКОЛЫ были использованы современные методы профессионального обучения.

В этих целях были реализованы следующие мероприятия по следующим направлениям:

Направление 1: Реорганизовано соотношение элементов системы обучения на базе расширения практической: СДО и тренингов.

Направление 2: Использован потенциал корпоративной социальной сети для обобщения потребности руководителей ОО в условиях ШКОЛЫ в обучении и корректировки программ обучения.

После реализации данных направлений развития профессиональной компетентности руководителей ОО на контрольном этапе исследования была проведена повторная диагностика, результаты которой показывают

рост характеристик профессиональной компетентности руководителей образовательной организации.

Полученные данные выявили повышение выраженности всех характеристик профессиональной компетентности руководителя образовательной организации к концу эксперимента.

Гипотеза подтвердилась, цель исследования достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акимова, М.Н. Самопознание – путь профессионального становления учителя [Текст] / М.Н. Акимова. – Самара: СИПКРО – 2019. – 60 с.
2. Ананьев, Б.Г. Некоторые проблемы психологии взрослых [Текст] / Б.Г. Ананьев. – М.: Просвещение – 2005. – 124 с.
3. Афанасьев, В.Г. Программно-целевое планирование и управление [Текст] / В.Г. Афанасьев. – М.: Высшая школа – 2012. – 187 с.
4. Афанасьев, В.Г. Человек в управлении обществом [Текст] / В.Г. Афанасьев. – М. – 2019. – 58 с.
5. Афанасьева, Т.П. Аттестация педагогических и руководящих кадров образования [Текст] / Т.П. Афанасьева, И.А. Елисеева, Н.В. Немова. – М.: Наука – 2018. – 84 с.
6. Бельчиков, Я.М. Деловые игры [Текст] / Я.М. Бельчиков, М.М. Бринштейн. – Рига: Авотс – 1999. – 304 с.
7. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры [Текст] / Э. Берн. – Л.: Лениздат - 1999. – 400 с.
8. Бодалев, А.А. Личность и общение. Избранные труды [Текст] / А.А. Бодалев. - М.: Педагогика - 1998. - 272 с.
9. Борытко, Н.М. Управление образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов [Текст] / Н.М. Борытко, И.А. Соловцова / Под ред. Н.М. Борытко. — Волгоград: Изд-во ВГИПК РО. - 2020. — 48 с.
10. Вазина, К.Я. Саморазвитие человека и технология организации образовательного пространства [Текст] / К.Я. Вазина. - Челябинск: Авт. Школа «Саморазвитие человека». - 2019. – 240 с.
11. Вазина, К.Я. Технология развивающего управления и непрерывное профессиональное развитие [Текст] / К.Я. Вазина, Ю.Н. Петров. – Нижний Новгород ВИЛИ. - 2015.- 296 с.
12. Вазина, К.Я. Педагогический менеджмент [Текст] / К.Я. Вазина, Ю.Н. Петров. - М.: Педагогика. - 2019. - 384 с.

13. Васильев, Ю.К. Педагогическое управление в школе, методология, теория, практика [Текст] / Ю.К. Васильев. - М: Педагогика. - 2002. -196 с.
14. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Перевод с англ. [Текст] / М. Вудкок, Д. Френсис. - М.: Дело. - 2014. – 320 с.
15. Выготский, Л.С. Педагогическая психология [Текст] / Л.С. Выготский / Под ред. В.В. Давыдовой. - М.: Педагогика. - 1998. - 536 с.
16. Гвишиани, Д.И. Организация и управление [Текст] / Д.И. Гвишиани. - М.: Дело. - 2011. – 148 с.
17. Генов, Ф. Психология управления: основные проблемы [Текст] / Ф. Генов. - М: Прогресс - 1989. – 422 с.
18. Жуков, Ю.М. Эффективность делового общения [Текст] / Ю.М. Жуков. - М.: Арена. - 2015. -196 с.
19. Кларин, Н.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках [Текст] / Н.В. Кларин. -М.: Арена. - 2011. - 222 с.
20. Климов, Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы [Текст] / Е.А. Климов. - Казань. - 2000. – 48 с.
21. Ковалев, А.Г. Коллектив и социально-педагогические проблемы руководства [Текст] / А.Г. Ковалев. - М: Педагогика. - 2001. - 264 с.
22. Комаров, В.Ф. Управленческие имитационные игры [Текст] / В.Ф. Комаров. - Новосибирск: Наука. - 2012. - 271 с.
23. Конаржевский, Ю.А. Формирование педколлектива [Текст] / Ю.А. Конаржевский. - М.: Педагогика. - 2001. - 348 с.
24. Кричевский, Р.Л. Социальная психология малой группы [Текст] / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект Пресс. - 2010.
25. Липсиц, И.В. Кроссворды для руководителя [Текст] / И.В. Липсиц. – К83М.: «Дело». - 1998. –184 с.
26. Крылова, Н.Б. Формирование культуры будущего специалиста [Текст] / Н.Б. Крылова. - М.: Высшая школа. - 2003. – 145 с.

27. Ладенко, И.С. Методология рефлексивного управления [Текст] / И.С. Ладенко, В.Г. Поляков. - Новосибирск: МГУ. - 2001. - 133 с.
28. Лазарев, В.С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы [Текст] / В.С. Лазарев / Под ред. В.С. Лазарева. - М.: Центр социальных и экономических исследований. - 2003. - 158 с.
29. Леднев, В.С. Содержание образования: сущность, структура, перспективы [Текст] / В.С. Леднев. - М.: Высшая школа. - 2000. - 224 с.
30. Леонтьев, А.А. Педагогическое общение [Текст] / А.А. Леонтьев. - М.: Знание. - 1989. - 48 с.
31. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность [Текст] / А.Н. Леонтьев. - М.: Политиздат. - 1990. - 304 с.
32. Макаров, М.Г. Технология и эффективность социального управления [Текст] / М.Г. Макаров. - М. Прогресс. - 2012. - 268 с.
33. Матрос, Д.Ш. Имитационное моделирование в управлении школой [Текст] / Д.М. Матрос / Под редакцией М.М. Поташника. - М.: Педагогика. - 2003. - 186 с.
34. Менеджмент в управлении школой [Текст] / Под ред. И.Т. Шамовой - М.: Просвещение. - 1995. - 238 с.
35. Моделирование содержания образования руководящих кадров общеобразовательных школ в системе повышения квалификации [Текст] / Под ред. Е.Н. Тонконогой. - Псков: Наука. - 2018. - 334 с.
36. Немов, Р.С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива [Текст] / Р.С. Немов. - М.: Мысль. - 2013. - 245 с.
37. Олейникова, Я.В. Культура поведения как фактор профессиональной успешности [Текст] / Я.В. Олейникова. - Парадигма. - 2015. - №1. - С.23-26.
38. Омаров, А.М. Управление: искусство общения [Текст] / А.М. Омаров. - М.: Дело. - 2011. - 110с.
39. Орлов, А.А. Внутришкольное управление: поиск путей эффективности [Текст] / А.А. Орлов. - Советская педагогика. - 2010. - №4. - С.72-74.
40. Основы управления персоналом [Текст] / Под ред. Б.Г. Генкина. - М.:

Высшая школа. - 2001. - 340 с.

41. Петровская, Л.А. Компетентность в общении [Текст] / Л.А. Петровская. - М.: Просвещение. - 1997. - 286 с.

42. Петровский, А.И. Личность, деятельность, коллектив [Текст] / А.И. Петровский. - М.: Политиздат. - 1998. – 255 С.

43. Питерс, Т. В поисках эффективного управления [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотермен. - М.: Прогресс. - 2000. – 434 с.

44. Попов, Г.Х. Проблемы теории управления [Текст] / Г.Х. Попов. - М.: МГУ. - 1998. – 224 с.

45. Поташник, М.М. Управление развитием школы [Текст] / М.М. Поташник, В.С. Лазарев. – М.: Новая школа. - 2011. – 456 с.

46. Слостенин, В.А. Педагогика [Текст] / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Н.Е. Шиянов. - М.: Школа-пресс. - 2003. -512 с.

47. Станкин, М.И. Психология общения [Текст] / М.И. Станкин. - М.: Новая школа. - 2011. - 364 с.

48. Станкин, М.И. Стереотипизация или основной барьер на пути понимания начальником подчиненного [Текст] / М.И. Станкин. -Управление персоналом. - 2020. - №3. - С. 18-24.

49. Третьяков, П.И. Управление школой по результатам [Текст] / П.И. Третьяков. - М.: Новая школа. - 2000 -229 с.

50. Управление школой: теоретические основы и методы [Текст] / Под ред. В.С. Лазарева. - М.: Центр социальных и экономических исследований. - 2020. - 336 с.

51. Хомерики, О.Г. Развитие школы как инновационный процесс [Текст] / О.Г. Хомерики, М.М. Поташник, А.В. Лоренсов / Под ред. М.М. Поташника. - М.: Новая школа. - 1999. - 64 с.

52. Чуракова, Р.Г. Моделирование психологических ситуаций в ролевых играх [Текст] / Р.Г. Чуракова. - М.: Прогресс. - 2004. -187 с.

53. Шакуров, Р.Х. Директор школы и микроклимат учительского коллектива [Текст] / Р.Х. Шакуров. - М.: Знание. - 1998. -239 с.

54. Шамова, Т.Н. Исследовательский подход в управлении школой [Текст] / Т.Н. Шамова. - М. Педагогика. - 1999. - 312 с.
55. Шепель, В.М. Управленческая этика [Текст] / В.М. Шепель. – М.: Экономика. - 2003. - 113 с.
56. Эльконин, Д.Б. Психология игры [Текст] / Д.Б. Эльконин. - М.: Педагогика. - 1997. - 304 с.
57. Юсупов, Ф.М. Стимулирование педагогической деятельности, методическое руководство [Текст] / Ф. Юсупов. - Казань: КГУ. - 2020. - 96 с.
58. Ядов, В.А. Социологические исследования: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. - Самара: СГПУ. - 2019. - 329 с.

Методика М. Рокича «Ценностные ориентации»

Описание теста Рокича

Методика Рокича Ценностные ориентации. (Тест Милтона Рокича. / Исследование ценностных ориентаций М. Рокича. / Опросник ценностей по Рокичу) позволяет исследовать направленность личности и определить ее отношение к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, восприятие мира, ключевые мотивы поступков, основу "философии жизни".

Процедура проведения

Инструкция: «Вам предлагаются два списка по 18 ценностей. Ваша задача — проанжировать их по порядку значимости для Вас как принципов, которыми Вы руководствуетесь в Вашей жизни. То есть самому важному Вы присваиваете номер 1 и т.д., так что под восемнадцатым номером будет идти ценность наименее значимая для вас.

Работайте не спеша, вдумчиво. Если в процессе работы Вы измените свое мнение, то можете исправить свои ответы. Конечный результат должен отражать Вашу истинную позицию».

В результате проведения методики М. Рокича выявляется выраженность 6 показателей – ценностных ориентаций двух типов:

Терминальные ценности:

- наличие хороших и верных друзей;
- творчество;

Инструментальные ценности:

- ответственность;
- твердая воля;
- широта взглядов;
- эффективность в делах.

Интерпретация результатов

Полученная в результате исследования индивидуальная иерархия ценностей может быть разделена на три равные группы:

- предпочитаемые ценности, значимые (ранги с 1 по 6);
- индифферентные, безразличные (7-12);
- отвергаемые, незначимые (13-18 ранг иерархии).

Полученные для каждой из 6-ти ценностей их ранги, отражающие значимость ценности для испытуемого, можно использовать в эмпирических исследованиях для выявления различий в группах или для анализа взаимосвязей ценностных ориентаций с другими психологическими феноменами.

Методика Ш. Шварца (Ценностный опросник (ЦО) Шварца. / Тест ценности Шварца).

ИНСТРУКЦИЯ: В этом опроснике Вам нужно ответить на вопрос: «Какие ценности важны для меня как руководящие принципы моей жизни и какие ценности менее важны для меня?».

Далее на последующих страницах приведены два списка ценностей, взятых из различных культур. В скобках приведено объяснение каждой ценности.

Ваша задача заключается в том, чтобы *оценить степень важности каждой ценности как руководящего принципа Вашей жизни.*

Используйте оценочную шкалу отметок от —1 до 7. Чем выше номер (—1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7), тем более важной данная ценность является для Вас как руководящий принцип Вашей жизни. При этом примерно ориентируйтесь на следующие значения отметок: отметка «—1» характеризует ценности, противоположные

Шкала для оценки:

- 7 - исключительно важная в качестве руководящего принципа Вашей жизни ценность (обычно таких ценностей бывает одна-две);
- 6 - очень важная;
- 5 - достаточно важная;
- 4 - важная;
- 3 - не очень важная;
- 2 - мало важная;
- 1 - не важная;
- 0 - совершенно безразличная;
- -1 - это противоположно принципам, которым Вы следуете.

Таблица 10. СПИСОК ЦЕННОСТЕЙ.

№	Ценность	Оценка
1.	РАВЕНСТВО (равные возможности для всех)	
2.	ВНУТРЕННЯЯ ГАРМОНИЯ (быть в мире с самим собой)	
3.	СОЦИАЛЬНАЯ СИЛА (контроль над другими, доминантность)	
4.	УДОВОЛЬСТВИЕ (удовлетворение желаний)	
5.	СВОБОДА (свобода мыслей и действий)	
6.	ДУХОВНАЯ ЖИЗНЬ (акцент на духовных, а не материальных вопросах)	
7.	ЧУВСТВО ПРИНАДЛЕЖНОСТИ (ощущение, что другие заботятся обо мне)	
8.	СОЦИАЛЬНЫЙ ПОРЯДОК (стабильность общества)	
9.	ЖИЗНЬ, ПОЛНАЯ ВПЕЧАТЛЕНИЙ (стремление к новизне)	

10.	СМЫСЛ ЖИЗНИ (цели в жизни)	
11.	ВЕЖЛИВОСТЬ (предупредительность, хорошие манеры)	
12.	БОГАТСТВО (материальная собственность, деньги)	
13.	НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ (защищенность своей нации от врагов)	
14.	САМОУВАЖЕНИЕ (вера в собственную ценность)	
15.	УВАЖЕНИЕ МНЕНИЯ ДРУГИХ (учет интересов других людей, избегание конфронтации)	
16.	КРЕАТИВНОСТЬ (уникальность, богатое воображение)	
17.	МИР ВО ВСЕМ МИРЕ (свобода от войны и конфликтов)	
18.	УВАЖЕНИЕ ТРАДИЦИЙ (сохранение признанных традиций, обычаев)	
19.	ЗРЕЛАЯ ЛЮБОВЬ (глубокая эмоциональная и духовная близость)	
20.	САМОДИСЦИПЛИНА (самоограничение, устойчивость к соблазнам)	
21.	ПРАВО НА УЕДИНЕНИЕ (право на личное пространство)	
22.	БЕЗОПАСНОСТЬ СЕМЬИ (безопасность для близких)	
23.	СОЦИАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ (одобрение, уважение других)	
24.	ЕДИНСТВО С ПРИРОДОЙ (слияние с природой)	
25.	ИЗМЕНЧИВАЯ ЖИЗНЬ (жизнь, наполненная проблемами, новизной и изменениями)	
26.	МУДРОСТЬ (зрелое понимание мира)	
27.	АВТОРИТЕТ (право быть лидером или командовать)	
28.	ИСТИННАЯ ДРУЖБА (близкие друзья)	
29.	МИР КРАСОТЫ (красота природы и искусства)	
30.	СОЦИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ (исправление несправедливости, забота о слабых)	

Список ценностей 2

Теперь оцените, насколько важна каждая из следующих ценностей для Вас, как *руководящий принцип Вашей жизни*. Эти ценности выражены в способах действия, которые могут быть более или менее важными для Вас. Попробуйте различить ценности, насколько это возможно, используя все номера. Для начала прочитайте ценности в *списке 2*, выберите то, что для Вас наиболее важно, оцените на шкале (отметка 7). Затем выберите ценность, которая противоречит вашим принципам (отметка — 1). Если такой ценности нет, выберите ценность наименее важную для Вас и оцените ее отметками 0 или 1, в соответствии с ее значимостью. Затем оцените остальные ценности.

Таблица 11. Список ценностей 2.

№	Ценность	Оценка
1.	САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ (надеющийся на себя, Самодостаточный)	
2.	СДЕРЖАННЫЙ (избегающий крайностей в чувствах и действиях)	
3.	ВЕРНЫЙ (преданный друзьям, группе)	
4.	ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ (трудолюбивый, вдохновенный)	
5.	ОТКРЫТЫЙ К ЧУЖИМ МНЕНИЯМ (терпимый к различным идеям и верованиям)	
6.	СКРОМНЫЙ (простой, не стремящийся привлечь к себе внимание)	
7.	СМЕЛЫЙ (ищущий приключений, риск)	
8.	ЗАЩИЩАЮЩИЙ ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ (сохраняющий природу)	
9.	ВЛИЯТЕЛЬНЫЙ (имеющий влияние на людей и события)	
10.	УВАЖАЮЩИЙ РОДИТЕЛЕЙ И СТАРШИХ (проявляющий уважение)	
11.	ВЫБИРАЮЩИЙ СОБСТВЕННЫЕ ЦЕЛИ (отбирающий собственные намерения)	
12.	ЗДОРОВЫЙ (не больной физически или душевно)	
13.	СПОСОБНЫЙ (компетентный, способный эффективно действовать)	
14.	ПРИНИМАЮЩИЙ ЖИЗНЬ (подчиняющийся жизненным обстоятельствам)	
15.	ЧЕСТНЫЙ (откровенный, искренний)	
16.	СОХРАНЯЮЩИЙ СВОЙ ИМИДЖ (защита собственного «лица»)	
17.	ПОСЛУШНЫЙ (исполнительный, подчиняющийся правилам)	
18.	УМНЫЙ (логичный, мыслящий)	
19.	ПОЛЕЗНЫЙ (работающий на благо других)	
20.	НАСЛАЖДАЮЩИЙСЯ ЖИЗНЬЮ (наслаждение едой, сексом, развлечениями и др.)	
21.	БЛАГОЧЕСТИВЫЙ (придерживающийся религиозной веры и убеждений)	
22.	ОТВЕТСТВЕННЫЙ (надежный, заслуживающий доверия)	
23.	ЛЮБОЗНАТЕЛЬНЫЙ (интересующийся всем, пытливый)	
24.	СКЛОННЫЙ ПРОЩАТЬ (стремящийся прощать другого)	
25.	УСПЕШНЫЙ (достигающий цели)	
26.	ЧИСТОПЛОТНЫЙ (опрятный, аккуратный)	
27.	ПОТВОРСТВУЮЩИЙ СВОИМ ЖЕЛАНИЯМ (занимающийся тем, что доставляет удовольствие)	