

Селиверстова Марина Владимировна

**ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ УЧИТЕЛЯ
В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

13. 00. 01 – общая педагогика и история педагогики и образования

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Ижевск – 2011

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

Научный руководитель: доктор педагогических наук, профессор
Ерофеева Нина Юрьевна

Официальные оппоненты: доктор психологических наук, профессор
Леонов Николай Ильич

кандидат педагогических наук, доцент
Кулемин Николай Александрович

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Пермский государственный педагогический университет»

Защита состоится 21 мая 2011 г. в 13.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.02 по защите докторских и кандидатских диссертаций при Удмуртском государственном университете по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корпус 1, ауд. 003.

Автореферат размещен на официальном сайте ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»: <http://v4.udsu.ru/science/abstract>.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Удмуртского государственного университета (г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 2).

Автореферат разослан «19» апреля 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат психологических наук,
доцент

Э.Р. Хакимов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Проблема формирования управленческих компетенций учителя потенциально связана с новыми социальными запросами системы образования. Целью образования становится общекультурное, личностное и познавательное развитие учащихся, обеспечивающее такую ключевую компетенцию, как умение учиться.

Система образования переходит к новой стадии своего развития, это диктует смену критериев успешности деятельности учителя, правовых отношений учителя и субъектов образовательного пространства, характера взаимоотношений между школой, семьёй, обществом, государством, учителем и учеником.

С учётом новых требований времени и новых экономических условий в профессиональной деятельности учителя необходимо многое переосмыслить. Не является исключением и управленческая деятельность учителя, которая подлежит исследованию не как проблема соотношения и соподчинения, а как проблема взаимодействия многих субъектов образовательного пространства, самостоятельных в пределах своих полномочий.

Управленческие компетенции учителя становятся базой для формирования ключевых компетенций в условиях развития современного образования.

Современными исследователями изучаются различные управленческие аспекты в профессиональной деятельности педагога:

- роль учителя в управлении (Ю.В. Васильев, И.Б. Сенновский, В.П. Симонов, В.А. Сластенин, Т.И. Шамова, В.А. Якунин и др.);
- социально-педагогические условия развития управленческих умений учителя (И.Б. Сенновский, В.А. Кан-Калик, Ф. Марэк, О.Н. Мезина, М.А. Рубин, С.П. Дмитриев и др.);
- управленческая компетентность и культура учителя (О.С. Августимова, Л.Д. Андреева, О.Ю. Заславская, М.А. Кононенко и др).

Многих исследователей интересует изучение организационно-управленческих, проектировочно-управленческих умений у будущих учителей (Г.О. Рощина, И.В. Суркина, и др.). Различные ракурсы обсуждаемой нами проблемы рассматриваются в рамках психотехнологий общения учителя как менеджера (Т.С. Панина, Е.В. Руденский), роли управленческого общения в деятельности учителя как фактора качественной организации педагогического процесса на уроке (Т.М. Батарова), управленческого компонента профессиональной подготовки педагога (Л.Р. Тицкая) и др.

Однако в современной науке теоретические и практические аспекты проблемы формирования управленческих компетенций учителя в условиях реформирования образования, проходящей на новой правовой и экономической основе, рассмотрены недостаточно подробно, поэтому требуют детального изучения. Этим объясняется актуальность данного исследования.

В ходе исследования выявлены **противоречия** между:

- усилением управленческой составляющей в структуре новых образовательных стандартов по формированию универсальных учебных действий у учащихся и реальным недостаточно высоким уровнем необходимых

управленческих компетенций учителя;

- социальной потребностью в учителе-менеджере, обладающем высоким уровнем развития управленческих компетенций, и субъективными представлениями педагогов о содержании этих компетенций;

- сложившимся стереотипом понимания учителем традиционной структуры профессиональной педагогической деятельности и её несоответствием новым правовым и экономическим условиям, сопровождающим процесс развития современного образования;

- необходимостью формирования управленческих компетенций учителя и недостаточной научной разработанностью данной темы.

Учитывая сложившиеся противоречия, нами была сформулирована **тема исследования:** «Формирование управленческих компетенций учителя в условиях развития современного образования».

Цель настоящего исследования - разработать и теоретически обосновать модель управленческой деятельности учителя как менеджера образования и экспериментально проверить эффективность её реализации.

Объект исследования - процесс развития современного педагогического образования.

Предмет исследования – модель формирования управленческих компетенций в деятельности учителя, её научное обоснование, создание на её основе обучающей программы и экспериментальная проверка её эффективности.

Гипотеза исследования. Мы предполагаем, что учитель в условиях развития современного образования, становится менеджером образования и формирование его управленческих компетенций будет успешным, если:

- разработанная модель управленческой деятельности будет содержать блоки: стратегическое и тактическое управление, управление информационными потоками, самоуправление, управление коллективами;

- содержательный аспект этих блоков будет согласован с требованиями социума к управленческой деятельности учителя;

- будут выделены, обоснованы критерии и показатели уровня сформированности управленческих компетенций учителя;

- будет разработана программа формирования управленческих компетенций, обеспечивающая реализацию модели управленческой деятельности учителя-менеджера.

Задачи исследования:

1. Определить степень изученности проблемы формирования управленческих компетенций в различные переходные периоды системы образования;

2. Соотнести деятельность учителя с требованиями процессов развития образования. Разработать модель управленческой деятельности учителя в измененных условиях;

3. Определить критерии и показатели сформированности управленческой компетенции учителя;

4. Разработать образовательную программу формирования управленческих компетенций учителя-менеджера.

Методологическую основу исследования составляют идеи системно-деятельностного подхода в образовании, концептуальные положения о структуре профессиональной деятельности учителя и педагогическом управлении, о профессионально-значимых умениях педагога (Ю.В. Васильев, Н.Ю. Ерофеева, И.Ф. Исаев, В.А. Сластенин, Т.И. Шамова, В.А. Якунин и др.); нормативные требования к деятельности учителя в процессе аттестации.

Теоретической основой исследования являются:

- компетентностный подход в образовании (В.И. Байденко, Э.Ф. Зеер, И.А. Зимняя, О.Е. Лебедев, Л.М. Митина, А.К. Маркова, Ю.Н. Кулюткин, Ю.Г. Татур);

- идеи деятельностно-ориентированного образования (Е.П. Белозерцев, В.А. Болотов, А.А. Вербицкий, И.Б. Ворожцова, И.А. Колесникова, М.Н. Костикова, Н.И. Леонов, В.Б. Новичков, И.Г. Ярошенко);

- общетеоретические подходы к содержанию и технологии профессиональной подготовки учителя (А.А. Баранов, Е.П. Белозерцев, Ф.Н. Гоновлин, В.А. Кан-Калик, Н.В. Кузьмина, Н.А. Кулемин, А.М. Мудрик, А.И. Щербаков и др.);

- труды о структуре профессиональной деятельности (Б.Г. Ананьев, В.П. Беспалько, Л.И. Земцов, Ю.Н. Кулюткин, С.Н. Платонов, Ю.Н. Семин, В.П. Симонов, Н.С. Сунцов, Н.Ф. Талызина, Т.Н. Шамова, В.А. Якунин);

- теория содержания образования (А.А. Греков, Л.И. Гурье, Л.В. Левчук, И.Я. Лернер, А.И. Мищенко, Л.И. Мищенко, Л.С. Подымова, М.Н. Скаткин, В.В. Сериков, В.А. Сластенин, А.В. Хуторской, Е.Н. Шиянов и др.).

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы в диссертационной работе использовались следующие **методы исследования**:

- теоретический анализ научно-педагогической литературы, законодательных, нормативных актов, требований к профессиональной деятельности учителя;

- прогностические методы (экспертные оценки, обобщение независимых характеристик, метод соотношения, моделирование), обсервационные методы (прямое и косвенное наблюдение, хронометраж), изучение и обобщение педагогического опыта.

Для статистической интерпретации результатов исследования был использован пакет обработки социологической информации SPSS (Superior Performance Software System).

Экспериментальная база исследования: Муниципальное образовательное учреждение Межшкольный учебный комбинат № 1, Российский государственный социальный университет, филиал в г. Сургуте, ГОУ ВПО «Сургутский государственный педагогический университет», образовательные учреждения города Сургута и Сургутского района, Тюменской области РФ.

Этапы исследования:

Первый этап – теоретико-поисковый (2005–2007 гг.) – осуществление выбора и теоретического осмысления темы, объекта и предмета исследования, формулирование его цели и задач; выдвижение рабочей гипотезы; изучение, анализ отечественной, зарубежной научной и учебно-методической литературы, диссертационных работ по теме исследования; разработка программы опытно-экспериментальной проверки концепции исследования.

Второй этап – экспериментальный (2007–2009 гг.) – определение научно-методического инструментария, адаптивное методик диагностики управленческих компетенций учителя; разработка модели управленческой деятельности учителя и методического обеспечения, направленного на формирование управленческих компетенций в профессиональной деятельности учителя.

Третий этап (2009–2011 гг.) – анализ, систематизация, обобщение полученной информации: математическая обработка данных эксперимента, подведение итогов, формулировка выводов по проведённому исследованию, внедрение результатов исследования в практику.

Научная новизна исследования:

1. Предложена модель управленческой деятельности учителя-менеджера в условиях развития современного образования, в основе которой находятся управленческие компетенции, структурированные в блоки: стратегическое и тактическое управление; управление информационными потоками (коммуникации во внешней и внутренней среде); самоуправление (самоорганизация и саморазвитие); управление коллективами (родительскими, ученическими, общественных представителей, коллег, методических объединений).

2. Разработана программа, направленная на формирование управленческих компетенций учителя, которая определяется совокупностью теоретико-методологических положений, связанных с управленческой деятельностью и основывается на взаимопроникновении и интеграции идей системно-деятельностного подхода, компетентностного, а также нового подхода «обучение действием».

3. Представлена периодизация образовательных систем, где сопоставлены требования к деятельности учителя в различных социально-экономических условиях (стабильных, переходных, рыночных).

4. Предложен новый опросник, характеристикой которого является многоаспектная представленность управленческой деятельности учителя.

Теоретическая значимость исследования:

1. Категориальный аппарат общей педагогики расширен за счёт уточнения следующих понятий:

- «управленческие компетенции учителя» - интегративные компетенции, для получения результатов у учащихся личностного и метапредметного характера, зафиксированных в системно-деятельностном подходе;

- «учитель-менеджер» - педагог, умеющий интегрировать знания в образовательной области, управляющий процессом формирования универсальных учебных действий, умеющий получить результат метапредметных знаний.

2. Теория педагогики дополнена авторской моделью управленческой деятельности учителя-менеджера в условиях современного развития образования.

3. Представлены критерии и показатели сформированности управленческих компетенций учителя-менеджера.

4. Создана классификация затруднений учителей в современных условиях.

5. Модифицирован известный инновационный подход – «обучение действием» как совокупности условий, обеспечивающих формирование

управленческих компетенций учителя на основе интеграции специально отобранных средств, признания ведущей роли управленческой деятельности учителя.

Практическая значимость исследования заключается:

- во внедрении в практику разработанной образовательной программы повышения квалификации учителей, направленной на формирование управленческих компетенций учителя-менеджера;

- в разработке и использовании в образовательных учреждениях, таких как: МОУ «МУК №1» г. Сургута, Российский государственный социальный университет, филиал в г. Сургуте, филиал в г. Таганрог, средств учебно-методического обеспечения в виде рабочей тетради.

Материалы исследования могут найти применение при модернизации действующих учебных планов и программ подготовки в педагогических вузах, колледжах, училищах, а также в системе повышения профессиональной и научной квалификации педагогов образовательных учреждений.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечивается исходными непротиворечивыми методологическими основаниями, внутренней логикой исследования, проведением опытно-экспериментальных исследований, адекватностью применяемых методов целям и задачам исследования, использованием математических методов обработки результатов и педагогических критериев в их качественной интерпретации.

На защиту выносятся следующие положения:

1) Управленческие компетенции учителя - это интегративные компетенции для получения результатов личностного и метапредметного характера, зафиксированных в системно-деятельностном подходе при работе с учащимися.

2) Модель управленческой деятельности учителя-менеджера позволяет формировать управленческие компетенции посредством содержательного наполнения таких блоков, как: стратегическое и тактическое управление; управление информационными потоками (коммуникации во внешней и внутренней среде); самоуправление (самоорганизация и саморазвитие); управление коллективами (родительскими, ученическими, общественных представителей, коллег, методических объединений).

3) Эффективное формирование управленческих компетенций учителя-менеджера обеспечивается методическим обеспечением в виде разработанной автором образовательной программы повышения квалификации и «Рабочей тетради».

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялись посредством публикаций научных статей в различных изданиях, докладов и выступлений на научно-практических семинарах, конференциях: международных (г. Шадринск – 2008, г. Пенза – 2008); всероссийских (г. Ижевск – 2010, г. Тюмень – 2007, 2008, г. Екатеринбург – 2007, 2009, г. Новосибирск – 2008, 2009); окружных (г. Сургут, 2004, 2007, 2008, 2009, 2010 г.г.); региональных (г. Лангепас, 2007, г. Сургут, 2009, 2010 г.г.); лекционных и практических занятий со слушателями школьных семинаров в процессе консультирования и

рецензирования программ элективных курсов и городских методических объединений, курсов повышения квалификации учителей и руководителей образовательных учреждений ХМАО.

Структура и объём диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, включающего 234 источника и 6 приложений. Материал исследования изложен на 180 страницах, содержит 24 таблицы, 10 рисунков.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении дано обоснование актуальности исследуемой проблемы, определены объект и предмет исследования, его цели и задачи, методологические основы и методы, раскрыты научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты профессиональной деятельности учителя как менеджера образования» рассмотрены теоретические модели образовательных систем, выявлены изменения требований к деятельности учителя в нормативно-правовых аспектах системы образования, начиная с 30-годов до настоящего времени. Проведён сравнительный анализ структуры профессиональной деятельности педагога, обоснована значимость управленческой деятельности учителя в условиях развития современного образования.

Анализ научно-педагогической литературы показал, что существенные изменения, произошедшие во внешней среде неизбежно оказали влияние на изменения в требованиях к качеству и результативности профессиональной деятельности учителя.

В процессе исследования установлено, что классические подходы к структуре профессиональной деятельности находятся в рамках узкодидактических представлений: от учителя не требуется рассмотрение вопроса о развитии потенциала личности, развитии у субъектов возможностей самостоятельно осваивать новый опыт, ответственности, построении индивидуального жизненного маршрута.

Установлено, что до перехода к новым экономическим условиям учитель выступал лишь как оператор педагогических средств и готовых учебных материалов. Сложившиеся в предыдущие периоды модели образовательных систем были ориентированы на педагогический процесс, а не на его участников. В настоящее время педагогическая деятельность учителя нуждается в совершенствовании и обновлении, так как не способна в условиях развития современного образования решить весь комплекс задач, определенных нормативно-правовым обеспечением РФ и запросами общества.

В условиях развития современного образования важнейшим компонентом новой модели школьного образования является её ориентация на практические навыки, способность применять знания, реализовывать собственные проекты, акцент делается не на запоминание энциклопедического набора знаний из разных областей, а на овладение «универсальными учебными действиями». Универсальный характер учебных действий проявляется в том, что они носят надпредметный, метапредметный характер, обеспечивают целостность

общекультурного, личностного и познавательного развития и саморазвития личности, выстраивают преемственность всех ступеней образовательного процесса, лежат в основе организации и регуляции любой деятельности учащегося независимо от её специально-предметного содержания.

Решение этих задач возможно через выделение в структуре профессиональной деятельности учителя *управленческой деятельности* (Якунин В.А., Слостенин В.А., Сунцов Н.С., Талызина Н.Ф., Шамова Т.Н.).

Обращаясь к категории управления, целесообразно рассматривать управленческую деятельность учителя, как *комплекс мер, оказывающих направленное, регулирующее воздействие, проявляющееся через набор управленческих компетенций в процессе взаимодействия.*

Подчеркнём, что в настоящее время от учителя требуется эффективное управление образовательным процессом, и роль учителя не сводится к роли тренера, «сторожа», он в первую очередь должен быть учителем-менеджером и обладать управленческими компетенциями. Это означает, что учитель-менеджер умеет интегрировать знания в образовательной области, управляет процессом формирования универсальных учебных действий, умеет получить результат метапредметных знаний.

Владение управленческими компетенциями важно, поскольку позволяет учителю управлять процессом в ситуации резкого увеличения возможности выбора образовательных ресурсов, обеспечения вариативности образовательных траекторий на всех уровнях образования. Одновременно владение управленческими компетенциями приводит к расширению его профессиональной дееспособности, способности выступать «консультантом», направлять и оценивать самостоятельную деятельность учащихся в рамках смены образовательных ценностей, технологий.

Обобщив различные точки зрения, мы понятие «управленческие компетенции учителя» определяем как *интегративные компетенции, для получения результатов личностного и метапредметного характера, зафиксированных в системно-деятельностном подходе у учащихся.*

Причинами, вызывающими необходимость разработки модели управленческой деятельности учителя-менеджера, являются: общая тенденция нарастания интеллектуализации и информатизации деятельности, которая предъявляет повышенные требования к деятельности учителя-менеджера, и оценки её вклада в конечный результат; смена приоритетов в образовании; радикальная трансформация отношений между школой, семьей и общественностью; развитие общественно-государственного управления школой; повышения ответственности каждого субъекта за конечный результат.

Разработанная нами модель управленческой деятельности учителя-менеджера представляет собой открытую, сложную, целенаправленную, динамическую систему, опирающуюся на *регулятивные универсальные учебные действия.*

В модели управленческой деятельности учителя-менеджера выделено пять блоков управленческих компетенций, представляющих собою совокупность операционных компетенций: стратегическое управление; тактическое управление; управление информационными потоками, которое в свою очередь включает в себя

управление коммуникациями во внешней и внутренней среде, самоуправление (самоорганизацию, саморазвитие); управление коллективами.

Первый блок-компетенций – «стратегическое управление» – это желаемое, достижимое состояние субъектов воздействия или определённая траектория развития, движения, позволяющая достаточно эффективно достигать поставленных целей, которое даёт возможность предусматривать ограничения, а также формы помощи при преодолении препятствий, обозначать ожидаемые результаты и критерии деятельности. Другими словами, «стратегическое управление» позволяет осуществлять такое планирование, в результате которого определяются цели, действия по их достижению, устанавливается последовательность и сроки выполнения действий.

Второй блок – «тактическое управление» – это управление текущей деятельностью, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения, контроль за их выполнением.

В структуре третьего блока-компетенций «управление информационными потоками» – она разветвляется на управление коммуникациями во внешней среде (родители, общественные представители, методические объединения и др.) и управление коммуникациями во внутренней среде (коллеги, обучающиеся и другие представители общественности). Считаем нецелесообразным делить структурные компоненты управленческих компетенций на информационное и коммуникативное управление, в силу того, что информация появляется только в процессе коммуникации.

Обоснованием для выделения в структуре профессиональной деятельности учителя-менеджера четвёртого блока-компетенций – «самоуправление» – является то, что большинство видов деятельности в новых экономических условиях требует от учителя-менеджера высокого уровня индивидуального развития и самостоятельности в управлении собственными делами.

С учётом изменившегося информационного пространства, нормативно-правовой базы образования, появления новых видов организации образовательного пространства и других факторов учитель-менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом так, чтобы постоянно поддерживать свою производительность, что без процессов самоуправления затруднительно.

«Управление коллективами» приобретает особое значение в условиях развития современного образования. Это заключительный блок-компетенций нашей модели управленческой деятельности учителя-менеджера.

Говоря о профессиональной деятельности учителя-менеджера по управлению коллективами разного уровня, статуса, необходимо отметить, что учителю важно учитывать наличие сложного переплетения неформальных групп, которые образовались без вмешательства учителя-менеджера. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть, и от учителя-менеджера требуется эффективное управление коллективами (родительскими, ученическими, общественных представителей, коллег, методических объединений).

Эффективное управление коллективами способствует укреплению внутренних связей между участниками взаимодействия, предполагает

делегирующие полномочия учителя-менеджера коллективу, отдельным субъектам и способствует формированию позитивных тенденций для достижения максимальных результатов.

Разработанная модель управленческой деятельности учителя-менеджера положена в основу разработки образовательной программы, направленной на формирование управленческих компетенций учителя.

Во второй главе «Опытно-экспериментальная работа по формированию управленческих компетенций учителя-менеджера» проведён анализ значимости и проявлений управленческих компетенций учителя в реальной деятельности, анализ состояния проблемы формирования управленческих компетенций учителя в системе профессионального высшего и послевузовского образования, выявлены основные затруднения, которые испытывают учителя в профессиональной деятельности, проведён анализ опытно-экспериментальной работы по реализации методического обеспечения, направленного на формирование управленческих компетенций учителя-менеджера в условиях развития современного образования.

Проведённый анализ теоретических работ позволил поставить вопрос об уровне значимости и проявлении управленческих компетенций учителя как содержательной составляющей этой деятельности.

Для выявления уровня значимости и проявления управленческих компетенций в профессиональной деятельности учителя был составлен и апробирован опросник, конструкция которого предполагает получение двух видов информации: объективной – возраст, стаж, профессия и субъективной – значимости управленческих компетенций в профессиональной деятельности учителя.

Респондентами в исследовании выступили молодые учителя со стажем работы до 3 лет, учителя-стажисты со стажем работы больше 15 лет и административно-управленческий персонал образовательных учреждений города Сургута и Сургутского района, студенты II-V курсов Сургутского государственного педагогического университета.

Для выявления надёжности и валидности опросника мы использовали метод групповых экспертных оценок (ГЭО) (А.С. Казаринов, А.А. Мирошниченко, А.И. Субетто, В.С. Черепанов), результаты которого позволяют получить согласованное мнение квалифицированных экспертов по блокам компетенций и характеристикам управленческой деятельности учителя.

Формирование экспертной группы осуществлялось через определение кандидатур и оптимальной численности кандидатов в эксперты, коэффициента согласованности мнений экспертов и погрешности коллективной экспертной оценки. Экспертная группа была сформирована из числа кандидатов в эксперты, имеющих лучший коэффициент компетентности (K_i) в интервале $0,4 < K_i < 0,7$. Полученные значения коэффициентов компетентности экспертной группы находятся в интервале $0,37 < K_i < 0,79$. Коэффициент согласованности экспертов (по формуле Кэнделла) составил $K_{\text{согл}} = 0,673$, что соответствует хорошей согласованности.

Для определения валидности и надёжности предложенных управленческих компетенций в опроснике использовался метод Alpha Кронбаха как модель внутренней согласованности, основанная на средней межпунктовой корреляции со

значением, модуль которого находится между 0 и 1. В нашем случае валидность составила $\text{Alpha} = 0,9573$, что является очень высоким показателем.

Анализ надежности рассчитывался с помощью компьютерной методики SPSS, где для расчёта применялся критерий Гутмана. Эта модель вычисляет нижние границы для истинной надёжности шкал измерений и пунктов, которые их формируют.

В нашем случае надёжность составляет $\text{Alpha for part 1} = 0,9151$; $\text{Alpha for part 2} = 0,931$, что также соответствует высокому уровню надёжности.

Результаты, полученные при изучении мнений «производственников» (административный персонал, молодые учителя, учителя-стажисты) и студентов, сравнивались между собой.

Анализ полученных данных позволяет констатировать, что, по мнению студентов и «производственников», управленческие компетенции проявляются на 71 % в профессиональной деятельности учителя и являются неотъемлемой частью его деятельности в условиях развития современного образования. Полученные результаты свидетельствуют о том, что деятельность учителя претерпела существенные изменения, стала более насыщенной, сложной, и, по мнению респондентов, не ограничивается только общепедагогическими умениями.

Для достижения задач диссертационного исследования целесообразно было выяснить объём и наличие дидактических единиц в Государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования педагогических специальностей.

В ходе исследования было проанализировано четыре Государственных образовательных стандарта высшего профессионального образования педагогических специальностей: 050201.00.65 «Математика с дополнительной специальностью “Информатика”», 030100.00.65 «Информатика с дополнительной специальностью “Математика”», квалификация учитель математики и информатики, 30900.65 «Дошкольная педагогика и психология» /квалификация преподаватель дошкольной педагогики и психологии, 050301.65 «Русский язык и литература» /квалификация учитель русского языка и литературы.

Аналізу были подвергнуты следующие показатели Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по вышеперечисленным специальностям: наименование и количество дисциплин в каждом образовательном стандарте, их основные разделы, индексы (ГСЭ, ЕН, ОПД, ДПП, ФТД), общее количество часов, наличие дидактических единиц, где отражаются управленческие аспекты. В общей сложности было обработано 4026 дидактических единиц в 176 дисциплинах изученных стандартов и специальностей.

Анализ полученных результатов позволяет констатировать факт, что управленческий аспект представлен частично в дидактических единицах Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования. Количество дидактических единиц, отражающих управленческие компетенции, находится в диапазоне от 17 до 40 по исследуемым специальностям, при этом общее количество дидактических единиц варьирует от 806 до 991. В Государственном стандарте высшего профессионального образования

дидактические единицы частично формируют управленческие компетенции учителя и в среднем составляют 6,5 %. Следовательно, формирование управленческих компетенций у студентов осуществляется не в полной мере, в реальной профессиональной деятельности учителя вынуждены самостоятельно формировать управленческие компетенции, причём большей частью это происходит уже на основе субъективной позиции и индивидуальных предпочтений, затруднений и ценностей.

В процессе исследования мы установили, что такие аспекты, как система организации, планирование и управление, рассматриваются разрозненно, в недостаточной взаимосвязи друг с другом. Представленным компонентам управления в дидактических единицах не хватает целостности, системности, всесторонности, интегративности, следовательно, не позволяет формировать в полной мере управленческие компетенции.

Логика исследования потребовала проведения анализа затруднений в профессиональной деятельности молодых учителей со стажем работы до 3 лет. Для оценки затруднений молодых учителей в профессиональной деятельности привлекались и учителя-стажисты со стажем работы более 15 лет.

Сравнительный анализ результатов опроса учителей-стажистов и молодых учителей позволил установить, что среди доминирующих затруднений у молодых учителей находятся управленческие компетенции в следующих блоках-компетенций: «стратегическое и тактическое управление», «самоуправление (самоорганизация и саморазвитие)». Анализ результатов самооценки молодых учителей выявил, что 91 % опрошенных испытывает затруднения в области планирования времени. Около 80 % молодых учителей испытывает затруднения по таким блокам-компетенций, как «коммуникации» и «управление информационными потоками».

Наиболее популярными ответами при оценке затруднений в деятельности молодых учителей со стороны наставников (80 %) стали затруднения, связанные с управлением детскими и родительскими коллективами; 82 % учителей со стажем отметили затруднения по регулированию дисциплины, делегированию полномочий и др.

В рамках дальнейшего исследования осуществлялся анализ программ послевузовского образования учителей с целью выявления состояния проблемы формирования управленческих компетенций учителя: анализ направленности и тематики программ, предлагаемых и реализуемых в процессе послевузовского образования учителей. Для достижения этой цели были проанализированы 199 программ, предлагаемых бюджетным учреждением дополнительного профессионального образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Институт развития образования».

Для учителей-предметников были представлены программы по теоретико-методологическому и технологическому блоку, но отсутствовали программы по диагностическому блоку и управленческо-технологическому. Наиболее полно представлены программы, предлагающие повысить квалификацию учителей в области методики преподавания, формирования представлений учителя о новых подходах и решении актуальных вопросов образования в современных условиях.

Среди многообразия вопросов, предлагаемых для рассмотрения учителям-предметникам, *не затрагиваются* вопросы формирования управленческих компетенций в профессиональной деятельности учителя. Анализ программ послевузовского образования учителей свидетельствует о том, что методическое обеспечение для формирования управленческих компетенций учителя в профессиональной деятельности не разработано.

Для того чтобы исследование процесса послевузовского образования учителей не носило одностороннего характера, мы опросили учителей, проходивших учебу на курсах повышения квалификации, с целью выявления запросов, потребностей, особенностей процесса послевузовского образования учителей. В своих ответах 68% респондентов выразило мнение о необходимости знания в области эффективного планирования, анализа и оценки результатов собственной деятельности и деятельности учащихся, управленческих компетенций по блокам «стратегического и тактического» управления.

Проблема «регулирование и координирование деятельности учителя, учащихся, класса и других субъектов» оказалась актуальной для 66 % опрошенных учителей. Установлена минимальная степень владения управленческими компетенциями. Обобщив результаты ответов учителей, обучавшихся на курсах, мы проранжировали основные затруднения, которые испытывают учителя. В перечне затруднений наиболее популярными ответами среди учителей, прошедших курсы повышения квалификации, были управленческие компетенции: - умение прогнозировать действия учащихся, коллективов; - умение обеспечивать условия для продуктивной, познавательной деятельности; - умение осуществлять планирование помощи учащимся с учётом их уровня обученности и воспитанности; - умение выделять новые знания, умения, навыки; - умение рационально планировать время; - умение устанавливать причины недостаточности педагогических воздействий; - умение строить программу своего профессионального развития, программу изменения своей деятельности, если это необходимо. Анализ перечисленных затруднений у учителей демонстрирует, что в первую очередь данные затруднения связаны с управленческими компетенциями анализа, планирования, управления коллективами и самоуправления. Данные управленческие компетенции, бесспорно, являются составляющими управленческой деятельности учителя.

Важным элементом формирования управленческих компетенций учителя является образовательная программа, которая создавалась на основе аналитического материала, имеющегося в арсенале педагогической науки и практики разработанной нами модели управленческой деятельности учителя-менеджера, проведённого исследования по выявлению значимости управленческих компетенций в профессиональной деятельности учителя, анализа результатов выявленных затруднений учителей в профессиональной деятельности.

Программа представляет собой сбалансированный теоретико-практический игровой курс, приобщающий учителей к ценностям управленческой культуры.

Целью программы является – формирование управленческой компетентности учителя и совершенствование управленческих компетенций, способствующих эффективной профессиональной деятельности в условиях развития современного

образования. Доминирующие задачи программы включают следующие:

- формирование представления об управленческой деятельности, управленческих компетенциях в структуре профессиональной деятельности учителя;
- формирование у участников позиции учителя-менеджера;
- обобщение знаний об основных характеристиках и возможностях образовательных технологий;
- обучение способам эффективного планирования, организации, мотивации и контроля в профессиональной деятельности;
- закрепление управленческих компетенций учителя, способствующих эффективной профессиональной деятельности.

Образовательные технологии, используемые при реализации содержания разработанной программы – практико-ориентированные формы работы, предполагающие обсуждение теоретических вопросов с опорой на опыт участников, упражнения, игры (деловые, имитационные, ролевые, кейз-стади (case study), опросники), анализ и проектирование управленческих компетенций в будущей профессиональной деятельности. Содержание предполагает индивидуальное выполнение заданий, так и в парах, триадах, группе, направленная на отработку ситуаций, которые могут оказать активное воздействие на формирование и развитие управленческих компетенций учителя.

Использование в учебном процессе подхода «обучение действием», посредством которого будет осуществляться формирование управленческих компетенций учителя, является инновационным.

Обучение действием заключается в том, что участникам предлагается отказаться от идеализации прошлого опыта и, используя его в качестве материала для обучения, по-новому взглянуть на привычную ситуацию и изменить общепринятые методы действий. В основе подхода «обучение действием» лежит изменение привычного образа и традиционных моделей поведения. Обучение действием предполагает личностное развитие участников программы.

Обучение действием – это подход, который использует задачу как движущую силу обучения. При использовании подхода «обучение действием» центр тяжести с поиска правильных ответов переносится на поставленные вопросы, развитие компетенций и замену пассивного типа обучения активным, когда участник сам становится инициатором обмена информацией и выступает в роли не зрителя, а активного участника. Этот подход не только вскрывает для учителей на индивидуальном уровне суть управленческих компетенций, но и требует внимательности к средствам, благодаря использованию которых меняется окружающий мир. Самой сильной его стороной можно считать раскрепощение учителей и переоценку накопленного ими опыта.

Структура программы выстроена с помощью блочно-модульного подхода и представлена на рисунке 1.

Каждый модуль выступает самостоятельным элементом программы и одновременно продолжением предыдущего блока или модуля. В первом блоке программы освещаются вопросы управления как общественного явления, правовые основы управления в образовании и деятельности учителя.

Основной блок включает модули, отражающие ведущие функции управленческой деятельности в профессиональной деятельности учителя. Содержание данного блока позволяет участникам осознать необходимость



Рис. 1. Структурно-содержательная модель инновационной образовательной программы

серьезного отношения к стратегическому планированию, как основе управления учением, знаниями обучающихся, регулирования и координации деятельности в образовательном пространстве, особенности мотивации субъектов различных возрастных групп, особенности контроля, мониторинга в профессиональной деятельности. *Заключительный блок* посвящён социально-психологическим аспектам. Важное место в программе занимает просмотр видеофильмов, которые позволяют обеспечить наглядность предлагаемого учебного материала и лучшее усвоение информации обучаемыми. Основной особенностью учебных видеофильмов является их проблемная, а не дисциплинарная ориентированность. Видеофильмы в программе используются в качестве: а) наглядного пособия, где фильм является вспомогательным элементом учебного процесса; б) материала для разбора практических ситуаций.

Образовательная программа сопровождается учебно-методическим материалом в виде рабочей тетради. Предлагаемые в рабочей тетради задачи нацелены на деятельностное освоение теоретических основ, закрепление управленческих компетенций учителя. Для лучшего усвоения материалов и развития управленческих компетенций учителя в рабочей тетради предусмотрены незаполненные места, которые используются для записей ответов на проблемные

вопросы, решения упражнений и задач.

С целью осуществления экспериментальной работы по проверке эффективности методического обеспечения, направленного на формирование управленческих компетенций учителя-менеджера, был организован педагогический эксперимент на базе МОУ «МУК №1». В нём приняли участие учителя 10–11 классов. Приведём результаты одного из проведённых исследований.

Экспериментальная работа проходила в три этапа (констатирующий, формирующий и контрольный) и осуществлялась с 2005 по 2011 г.

На констатирующем этапе эксперимента мы выявляли критерии и показатели, характеризующие степень сформированности управленческих компетенций, и определяли методики их диагностики. Система критериев и показателей для оценки уровня сформированности управленческих компетенций учителя в профессиональной деятельности представлена в табл. 1.

Таблица 1

Критерии и показатели характеризующие степень сформированности управленческих компетенций

<i>Стратегическое и тактическое управление</i>				
Уровень	Методы анализа	Делегирование полномочий	Мониторинг в профессиональной деятельности	Баллы
Оптимальный	Применяет регулярно	Систематически соизмеряя возможности субъекта	Осуществляется регулярно	2
Достаточный	Применяет периодически	Периодически, только одним и тем же субъектам	Осуществляется периодически	1
Недопустимый	Не применяет	Не делегирует	Не осуществляется	0
<i>Самоуправление (самоорганизация, саморазвитие)</i>				
Уровень	Самооценка	Оценка управленческих компетенций коллегами	Оценка управленческих компетенций администрацией	Баллы
Оптимальный	$0,46 < K < 0,5$	$0,46 < K < 0,5$	$0,46 < K < 5,0$	2
Достаточный	$0,36 < K < 0,45$	$0,36 < K < 0,45$	$0,36 < K < 0,45$	1
Недопустимый	$0 < K < 0,35$	$0 < K < 0,35$	$0 < K < 0,35$	0
<i>Управление коллективами</i>				
Уровень	Обеспечение условий продуктивной познавательной деятельности (через применение АФО) (по В.И Зверевой, Е.В.Коротаевой)	Рациональное планирование времени в профессиональной деятельности	Морально – психологический климат в классе (по А.Ф.Фидлеру)	Баллы
Оптимальный	Проектное обучение	Соблюдение сроков	Благоприятный климат	2
Достаточный	Применение АФО в профессиональной деятельности	Частичное не соблюдение сроков	Нейтральный	1

Недопустимый	Поддерживающее (традиционное) обучение	Частое нарушение сроков	Враждебный климат	0
--------------	--	-------------------------	----------------------	---

На формирующем этапе производилась реализация образовательной программы, направленной на формирование управленческих компетенций учителя. Важно отметить, что в процессе эксперимента мы наблюдали возрастание уровня сформированности управленческих компетенций у учителей. Так, в среднем на 11,7 % увеличилось количество испытуемых с оптимальным уровнем сформированности управленческих компетенций и на 12,7 % с достаточным уровнем. В среднем на 24,5 % уменьшилось количество испытуемых с недопустимым уровнем сформированности управленческих компетенций.

Особенностью проведённого эксперимента явилось то, что сравнение уровня сформированности управленческих компетенций проводилось по максимально достигнутым результатам и динамике изменения критериев после каждого года формирующего эксперимента.

На контрольном этапе эксперимента оценивалась эффективность реализации методического обеспечения, направленного на формирование управленческих компетенций. Эффективность экспериментального исследования определялась по коэффициенту эффективности (методика В.П. Беспалько), согласно которой деятельность не может выполняться эффективно, если коэффициент меньше 0,7.

Сопоставляя данные, полученные по результатам всех учителей на начало и конец эксперимента, можно отметить изменения, которые произошли в уровнях сформированности у них управленческих компетенций. Так, в среднем на 23,5 % увеличилось количество испытуемых с оптимальным уровнем сформированности управленческих компетенций и на 25,75 % – с достаточным уровнем; в среднем на 49,05 % уменьшилось количество испытуемых с недопустимым уровнем сформированности управленческих компетенций.

Комплексные замеры состояния уровня сформированности у испытуемых управленческих компетенций по всем критериям на начало и конец эксперимента наглядно представлены в таблице 2.

Таблица 2

Состояние сформированности у учителей управленческих компетенций

<i>Начало ОЭР</i>						
Учителя	Уровень, %			V	C _p	K _{эфф}
	недопустимый	достаточный	оптимальный			
Учителя 10 кл.	72,7	18,1	8,7	–	1,393	0,697
Учителя 11 кл.	68,0	24,0	8,0	–	1,400	0,641
<i>Конец ОЭР</i>						
Учителя 10 кл.	21,7	47,8	30,4	1,500	2,087	0,853
Учителя 11 кл.	20,8	45,8	33,3	1,514	2,120	0,871

Обобщённые результаты сформированности у учителей управленческих компетенций на начало и конец педагогического эксперимента представлены на рис. 2.

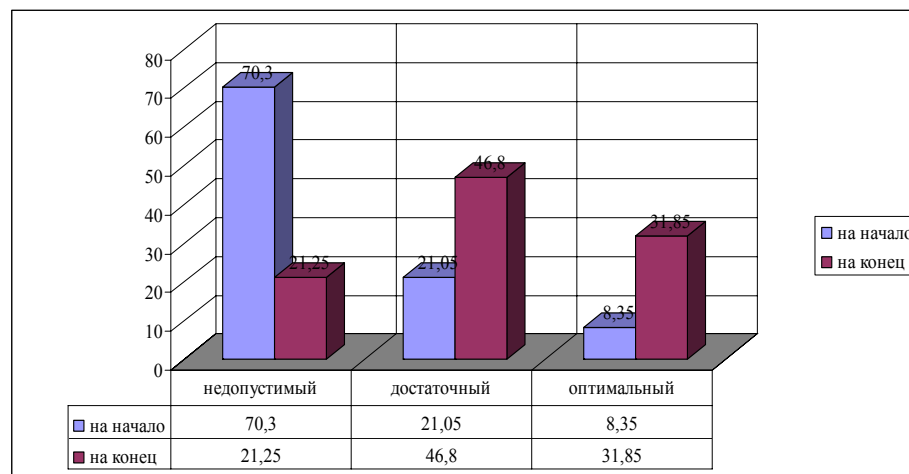


Рис. 2. Состояние сформированности управленческих компетенций у учителей на начало и конец педагогического эксперимента (%)

Соотношение количества испытуемых, имеющих недопустимый, достаточный и оптимальный уровень сформированности управленческих компетенций на начало и конец эксперимента, свидетельствует об эффективности воздействия выделенного методического обеспечения в виде программы, направленного на формирование управленческих компетенций.

Проверку гипотезы о том, что формирование управленческих компетенций учителей будет проходить более эффективно при реализации разработанного методического обеспечения в своем экспериментальном исследовании, мы осуществляли с помощью статистического критерия знаков. Его использование позволяет ответить на вопрос, имеется ли различие в уровне сформированности у учителей управленческих компетенций на начало и конец эксперимента и каковы причины этого различия, если оно имеется.

Формирование управленческих компетенций учителей в профессиональной деятельности могло произойти вследствие случайных факторов либо под влиянием целенаправленного педагогического воздействия. Если различие в уровнях сформированности у учителей управленческих компетенций существенно, то, согласно критериям знаков, оно не может быть объяснено случайными причинами, а является следствием специально организованной деятельности. А это значит, что разработанное и теоретически обоснованное нами методическое обеспечение эффективно формирования у учителей управленческих компетенций является необходимым и достаточным. В табл. 3 представлены результаты вычисления критерия знаков.

Таблица 3

Определение статистической значимости экспериментальных данных

Учителя	$T_{наб}$	$T_{крит}$	$T_{наб}$ и $T_{крит}$	Значимость
10 кл.	10	8	$10 > 8$	Значимо
11 кл.	12	9	$12 > 9$	Значимо

Согласно критерию знаков, нулевая гипотеза отклоняется на пятипроцентном уровне значимости и принимается альтернативная, на основании этого, мы имеем право сделать следующие выводы:

- реализация разработанного нами методического обеспечения повышает эффективность процесса формирования управленческих компетенций учителей в профессиональной деятельности.

Чтобы оценить результат проведённого обучения, нужно установить взаимосвязь между изменением уровня управленческих компетенций учителей и динамикой результативности их работы. В нашем исследовании, направленном на оценку эффективности программы по формированию управленческих компетенций учителей, использовался метод Д. Киркпатрика. Суть этого метода сводится к построению причинно-следственной связи между проведённым обучением и результатами деятельности субъектов через 4 уровня оценки: 1) реакция на обучение участников программы; 2) организация процесса обучения; 3) применение в деятельности полученных знаний, приобретённых компетенций; 4) результаты, в которых значение имеет связь между проведённым обучением и результатами субъектов. В итоге было установлено, что актуальность и востребованность предложенной информации об управленческих компетенциях в профессиональной деятельности учителя по максимальным оценкам (9-10) оценил 61 % испытуемых.

Результаты расчёта эффективности реализации программы, направленной на формирование управленческих компетенций, свидетельствуют о том, что оптимальным считает процесс обучения 71 % испытуемых, допустимый уровень обучения был отмечен 13 % опрошенных, при этом их показатели распределились в границах от 7,8 до 8,9 баллов.

На основании теоретического и экспериментального исследования в заключении сделаны следующие **выводы**:

1. Потребности системы образования, логика общественного развития, современный уровень состояния педагогики, вызвали необходимость осмысления профессиональной деятельности учителя с позиций науки управления.

2. Теоретико-методологическую основу процесса формирования управленческих компетенций учителя составляет модель управленческой деятельности учителя-менеджера, включающая блоки управленческих компетенций: «стратегическое и тактическое управление», «управление информационными потоками», в рамках которых осуществляется управление коммуникациями во внешней и внутренней среде, «самоуправление» (самоорганизация и саморазвитие), «управление коллективами» (родительскими, ученическими, общественных представителей, коллег, методических объединений).

3. Результаты опытно-экспериментальной работы позволяют говорить об эффективности и действенности разработанного методического обеспечения, направленного на формирование управленческих компетенций учителя.

Основные положения и результаты исследования нашли своё отражение в следующих публикациях автора, общим объёмом 6,23 п.л.

Публикации в изданиях, включённых в реестр ВАК Минобрнауки РФ

1. *Селиверстова, М.В.* Управление как специфический вид профессиональной деятельности учителя. / [Текст] М.В. Селиверстова // Сибирский педагогический

журнал (научно-практическое издание). – 2008. - № 14. – С. 394 - 403. – 0,53 п.л.

2. *Селиверстова, М.В.* Ретроспективный анализ изменения требований к профессиональной компетентности учителя. /[Текст] М.В. Селиверстова //Сибирский педагогический журнал (научно-практическое издание). – 2010. - № 7. – С. 237 - 247. – 0,62 п.л.

Статьи в сборниках научных трудов и материалы научных конференций

3. *Селиверстова, М.В.* Управленческое образование: тенденции развития в России и желаемый образ современного управленца. /[Текст] М.В. Селиверстова //Инновационные образовательные технологии в системе непрерывного образования: сб. науч. статей. – Екатеринбург: УРГПИ, 2007. – С. 149 – 153. – 0,34 п.л.

4. *Селиверстова, М.В.* К вопросу о конкурентоспособности молодежи в современном социуме. /[Текст] М.В. Селиверстова //Федеральные выборы в России. Институт президентства: материалы регион. науч.-практ. конф. – Сургут: Изд-во Сургутской типог., 2007. – С. 43 – 46. – 0,23 п.л.

5. *Селиверстова, М.В.* К вопросу об организационных и содержательных основах непрерывного образования. /[Текст] М.В. Селиверстова //Глобализация: мифы и реальность [Текст]: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. (21. 11. 07 г.). Тюмень: ТГИМЭУП, 2007. – С. 209 – 213. – 0,38 п.л.

6. *Селиверстова, М.В.* Функции управления в образовательном пространстве и управленческой деятельности учителя. /[Текст] М.В. Селиверстова //Глобализация: мифы и реальность [Текст]: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (20. 11. 08 г.). Тюмень: ТГАМЭУП, 2008. – С. 296 – 301. - 0,39 п.л.

7. *Селиверстова, М.В.* Управленческий аспект как основа для анализа управленческой деятельности учителя. /[Текст] М.В. Селиверстова //Проблемы управления качеством образования в вузе: материалы III Всеросс. науч.-практ. конф. – Пенза: РИО ПГСХА, 2008. – С. 129-132. – 0,2 п.л.

8. *Селиверстова, М.В.* Профессиональные стандарты в области кадрового менеджмента. /[Текст] М.В. Селиверстова //Актуальные вопросы экономических наук: Сб. материалов Всеросс. науч.-практ. конф. (Часть 1). - Новосибирск: ЦРНС – Издательство СИБПРИНТ, 2008. – С. 137 – 142. – 0,27 п.л.

9. *Селиверстова, М.В.* Проблемы освоения государственных образовательных стандартов (ГОС ВПО). /[Текст] М.В. Селиверстова //Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения: Сб. материалов I Всеросс. науч.-практ. конф. – Новосибирск: Изд-во СИБПРИНТ, 2008. – С. 114 – 119. – 0,23 п.л.

10. *Селиверстова, М.В.* Социальное положение образования на современном этапе развития общества. /[Текст] М.В. Селиверстова //Проблемы личностно-ориентированного образования: методология, теория и технология: материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Шадринск: Изд-во Шадринского гос. педиститута, 2008. С. 130 – 132. – 0,18 п.л.

11. *Селиверстова, М.В.* Внутренняя среда образовательного учреждения как отражение управленческой деятельности учителя на уроке. /[Текст] М.В. Селиверстова // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения: Сб. материалов Всеросс. науч.-практ. конф. (Часть I). – Новосибирск: Изд-во СИБПРИНТ, 2009. – С.161-166. – 0,23 п.л.

12. *Селиверстова, М.В.* Организация аттестации педагогических кадров: теория и опыт. [Текст] М.В. Селиверстова //Мультикультуральная современность: Урал-Россия-Мир: Материалы Всеросс. науч.-практ. конф. (с международным участием): В 2 т. – Екатеринбург: Гуманитарный ун-т, 2009. – Т.2. – 828 с. – С. 492 - 497. – 0,2 п.л.

13. *Ерофеева Н.Ю., Селиверстова М.В.* Требования к профессиональной компетентности учителя при переходе к новым экономическим условиям. [Текст] Н.Ю. Ерофеева, М.В. Селиверстова //УЧИТЕЛЬ XXI ВЕКА: стратегии профессионального взаимодействия и саморазвития: Материалы Всеросс. науч.-практ. конф. – Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», 2010. – 475 с. – 0,3 п.л. (авт. – 0,15 п.л.).

14. *Селиверстова, М.В.* Анализ проблемы формирования управленческих умений в процессе послевузовского образования учителей. Теория и практика педагогической науки в современном мире: традиции, проблемы, инновации. [Текст] М.В. Селиверстова: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. Часть II. – Новокузнецк: Изд-во КузГПА. 2010. – 316 с. – С. 285 – 288. - 0,28 п.л.

Учебные пособия, методические разработки

15. *Селиверстова, М.В.* Твои возможности, учитель-управленец»!: Рабочая тетрадь / М.В.Селиверстова - Ханты-Мансийск: Полиграфист, 2009. – 79 с. – 2 п.л.