

379  
Б-435

На правах рукописи

**БЕЛОВА Елена Николаевна**

**ФОРМИРОВАНИЕ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ**

13.00.08 - Теория и методика профессионального образования

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата педагогических наук



Красноярск - 2006



Работа выполнена на кафедре психологии и педагогики ГОУ ВПО  
«Сибирский государственный технологический университет»

**Научный руководитель:** действительный член РАО,  
доктор экономических наук,  
профессор **Таюрский Анатолий Иванович**

**Официальные оппоненты:** член-корреспондент РАО,  
доктор педагогических наук,  
профессор **Копытов Анатолий Дмитриевич**

ГОС. НАУЧНАЯ  
БИБЛИОТЕКА  
К. Д. Ушинского

*ооо*

кандидат педагогических наук  
**Трошкина Диана Владимировна**

*07-03435*

**Ведущая организация:** ГОУ ВПО «Томский государственный  
педагогический университет»

Защита состоится «26» октября 2006 года в 10. 00 часов на заседании  
регионального диссертационного совета КМ 212.253.02. при Сибирском  
государственном технологическом университете по адресу: 660049,  
г. Красноярск, ул. Ленина, д. 71, в зале заседаний диссертационного совета.

я в библиотеке Сибирского  
ситета по адресу: 660049,

г.

*Андр*

Андрienko A.B.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

379

Б-435

**Актуальность исследования.** Главной характеристикой современного этапа развития общества являются перемены, которым присущи такие особенности, как непрерывность, устойчивость и стремление к ускорению. Эти перемены повышают требования к системе дополнительного профессионального образования, в том числе к деятельности образовательных учреждений сферы культуры, ставят перед их руководителями задачу переосмысления правовых, социально-экономических, психолого-педагогических основ управленческой деятельности. В постоянно меняющихся ситуациях особенно очевидна зависимость успешности развития образовательных учреждений сферы культуры от уровня управленческой компетентности руководителей этих учреждений, от их умения оперативно выявлять проблемы и принимать эффективные управленческие решения.

Решение обозначенной проблемы в условиях дополнительного профессионального образования связано с более полным использованием его потенциала в формировании управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры. В этой связи актуализируется педагогическая проблема поиска условий формирования названного феномена.

В психолого-педагогической науке созданы предпосылки для ее решения. Значительный вклад в развитие системы подготовки и повышения квалификации руководителей образовательных учреждений внесли отечественные ученые: С.Г. Вершловский, А.И. Жилина, И.В. Ильина, Ф.Ф. Королев, В.Ю. Кричевский, Ю.Н. Кулоткин, Е.И. Огарев, В.Г. Онушкин, А.А. Орлов, Л.И. Рудич, В.А. Сластенин, Г.Н. Подчалимова, Е.П. Тонконогая, П.В. Худоминоский, Н.М. Чегодаев, Т.И. Шамова и др.

Пристальное внимание ученых к изучению различных аспектов управленческой компетентности руководителей свидетельствует об увеличении интереса к данному вопросу в психолого-педагогической науке. Широко изучаются как компетентность в целом, так и ее отдельные виды. Авторы с разных позиций дают определение понятия «компетентность» (Л.И. Берестова, Л.Н. Боголюбов, В.А. Болотов, А.А. Деркач, И.А. Зимняя, В.В. Игнатова, Н.В. Кузьмина, А.К. Маркова, О.А. Полищук, Дж. Равен, А.В. Хуторской и др.). Особое место занимают исследования разнообразных видов компетентности (Н.Е. Астафьева, И.Г. Бавшин, В.Н. Введенский, Э.Ф. Зеер, С.В. Зильберман, С.Н. Митин, В.М. Шепель, И.А. Яксина и др.), в том числе управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения как специфической деятельности человека.

Однако, на наш взгляд, не получили достаточного научного обоснования вопросы, связанные с проблемой формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры в дополнительном профессиональном образовании.

Анализ литературы по проблеме формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры позволяет выявить следующие **противоречия**:

- между изменениями системы управления сферой культуры России, вносящими существенные перемены во все сферы деятельности этой отрасли, и неспособностью сложившегося ранее кадрового управленческого корпуса, представители которого и сейчас занимают приоритетные позиции в управлении, реализовать новые стратегии управления в сфере культуры;

- между требованиями «Концепции художественного образования в Российской Федерации» к духовно-нравственным, личностным качествам и управленческой компетенции современного руководителя образовательного учреждения сферы культуры и реальным уровнем управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры;

- между стремлением руководителей к совершенствованию своей управленческой компетентности и недостаточной разработанностью условий ее формирования в сложившейся практике системы дополнительного профессионального образования.

Указанные противоречия, недостаточная разработанность названной проблемы, а также ее практическая значимость обусловили выбор **темы** исследования: «Формирование управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры».

**Цель исследования:** научно обосновать и экспериментально проверить организационно-педагогические условия формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры и проверить их эффективность в опытно-экспериментальной работе.

**Объект исследования:** дополнительное профессиональное образование.

**Предмет исследования:** условия формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры в системе дополнительного профессионального образования.

**Гипотеза исследования:** формирование управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры в процессе дополнительного профессионального образования будет эффективно, если осуществляется:

- конструирование содержания программы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений сферы культуры;

- реализация форм и методов коллективной проблеморазрешающей деятельности, обеспечивающей продуктивность совместного взаимодействия и самореализацию участников образовательного процесса;

- включение руководителей образовательных учреждений сферы культуры в деятельность по принятию управленческих решений.

Исходя из проблемы, объекта, предмета, цели, гипотезы исследования, были сформулированы следующие **задачи исследования:**

1. Осуществить анализ теоретических источников по проблеме формирования профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры.

2. Уточнить сущность и содержание управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры и выявить структуру изучаемого феномена.

3. Разработать критерии и определить уровни управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры.

4. Разработать и реализовать организационно-педагогические условия формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры.

5. Проверить в опытно-экспериментальной работе эффективность выявленных организационно-педагогических условий формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры.

**Методологическую основу исследования** составляют культурологический, компетентностный, аксиологический подходы к формированию управленческой компетентности (В.Р. Веснин, Э.Ф. Зеер, И.А. Зимняя, В.В. Краевский, А.К. Маркова, Дж. Равен, В.А. Сластенин, Е.А. Суслова, А.В. Хуторской, Г.И. Чижаклова и др.).

**Теоретические основы исследования** составляют общедидактическая теория обучения (Ю.К. Бабанский, П.И. Пидкасистый, М.Н. Скаткин и др.); теория профессионального образования (Е.А. Климов, А.Д. Копытов, В.А. Сластенин и др.); теория проблемного обучения (А.М. Новиков, М.И. Махмутов, А.М. Матюшкин и др.); теория личностно ориентированных подходов в обучении (Е.В. Бондаревская, М.И. Шилова, И.В. Якиманская и др.); теория профессиональной подготовки руководителей образовательных учреждений сферы культуры (Т.А. Артеменкова, В.П. Демин, И.К. Мишарина и др.).

В основу разработки научной концепции исследования положены идеи гуманизации профессионального образования (В.В. Игнатова, В.А. Сластенин, Г.И. Чижаклова и др.); идеи самоменеджмента (А.С. Большаков, Т. Бьюзен, Дж. Надлер, П.М. Сенге и др.).

Для решения поставленных задач применялся комплекс **методов исследования**: теоретические – анализ философской, педагогической, психологической, методической литературы по проблеме исследования; изучение и анализ законодательной, нормативной базы и программной документации по вопросам управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры, квалификационных характеристик, образовательных стандартов высшего и дополнительного профессионального образования по специальностям сферы культуры; анализ продуктов деятельности руководителей; педагогическое моделирование; эмпирические – педагогический эксперимент, наблюдение, анкетирование, беседа, самооценка, рефлексивно-оценочные процедуры; статистические – ранжирование; качественный, количественный анализы результатов исследования; методы математической статистики.

**База исследования**: государственное образовательное учреждение «Красноярский краевой научно-учебный центр кадров культуры». В опытно-экспериментальной работе приняли участие 107 человек – директора муниципальных образовательных учреждений дополнительного образования

(детских музыкальных, художественных школ и школ искусств), заместители директоров по учебно-воспитательной и концертно-просветительской работе.

Личное участие соискателя заключается в осуществлении содержательного анализа и обобщении основных теоретических положений формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры; разработке критериев сформированности управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры; разработке и реализации в процессе опытно-экспериментальной работы организационно-педагогических условий формирования управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры.

**Этапы исследования.** Исследования проводились с 2002 по 2006 гг. в три этапа:

**На первом этапе (2002 – 2003 гг.)** – проводился анализ научной литературы по исследуемой проблеме с целью получения информации о сущности формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры, ее отличительных особенностей; формулировалась проблема исследования, обосновывались его цель, задачи, рабочая гипотеза; анализировался эмпирический материал о состоянии системы дополнительного профессионального образования в контексте исследуемой проблемы.

**На втором этапе (2004 – 2005 гг.)** – конструировалась практико-ориентированная модель образовательного процесса повышения квалификации руководителей образовательных учреждений сферы культуры на блочно-модульной основе; моделировались и реализовывались организационно-педагогические условия формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры; определялась их эффективность в процессе опытно-экспериментальной работы.

**На третьем этапе (2005 – 2006 гг.)** – обобщались и систематизировались результаты исследования, формулировались выводы, оформлялся текст диссертации.

**Научная новизна исследования** состоит в том, что:

1. Уточнены сущность, содержание, структура управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры за счет выделения ценностных составляющих: когнитивного, организационного, коммуникативного, рефлексивного компонентов, характеризующихся наличием у руководителя образовательного учреждения знаний и осознания значимости управленческой компетентности как педагогической ценности; общепрофессиональных умений в сфере культуры; умений формировать команду единомышленников и управлять ее деятельностью в соответствии с ценностными ориентирами развития образовательной практики, поддерживать коммуникативные взаимодействия, руководствуясь эмпатийными установками, осуществлять ценностную рефлексию управленческой деятельности.

2. Выявлены критерии сформированности управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры:

управленческая грамотность; владение организаторскими, коммуникативными, рефлексивными умениями.

3. Разработаны и научно обоснованы организационно-педагогические условия формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры в процессе дополнительного профессионального образования: конструирование содержания программы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений сферы культуры; реализация форм и методов коллективной проблеморазрешающей деятельности, обеспечивающей продуктивность совместного взаимодействия и самореализацию участников образовательного процесса; включение руководителей образовательных учреждений сферы культуры в деятельность по принятию управленческих решений.

4. Выявлена результативность коллективной проблеморазрешающей деятельности для формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры в процессе дополнительного профессионального образования.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в обогащении педагогической теории и дальнейшем развитии аксиологической направленности профессионального образования (раздел «Система непрерывного профессионального образования») за счет уточнения сущности и содержания управленческой компетентности современного руководителя образовательного учреждения сферы культуры, выявления и научного обоснования организационно-педагогических условий ее формирования.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы в разработке методических материалов для системы непрерывного профессионального образования; в деятельности образовательных учреждений по формированию управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры. Результаты исследования используются в образовательной практике Красноярского краевого научно-учебного центра кадров культуры.

**Достоверность и надежность результатов исследования** обеспечены методологической обоснованностью исходных параметров исследования; применением методов, адекватных его задачам и логике; значительной источниковой базой; репрезентативностью данных; положительными результатами исследования.

**Апробация и внедрение.** Результаты исследования внедрены в практику образовательной деятельности Красноярского краевого научно-учебного центра кадров культуры по повышению квалификации руководителей образовательных учреждений сферы культуры на территории Красноярского края. Результаты исследования нашли отражение в научных статьях, докладах и выступлениях, в том числе на третьей региональной научно-методической конференции «Художественная культура как фактор национального выживания России» (Красноярск, 2002), Всероссийской конференции «Культурное пространство России на пороге XXI века: федеральные и региональные аспекты» (Москва, 2003); на краевых совещаниях-практикумах: «Художественное образование как

важнейший фактор социально-экономического развития края» (Красноярск, 2003), «Культура Красноярского края: испытание реформами» (Красноярск, 2005), «Повышение качества художественного образования как важнейший фактор развития культуры в условиях государственной реформы местного самоуправления» (Красноярск, 2005), «Культура как фактор социально-экономического развития края» (Дивногорск, 2006), «Работа с одаренными детьми в городах и районах Крайнего Севера в современных условиях» (Москва, 2006) и т.д.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Сущность управленческой компетентности проявляется в способности и готовности выделять, точно формулировать, целостно и глубоко анализировать проблемы развития образовательных учреждений сферы культуры и находить наиболее целесообразные и эффективные пути их решения относительно конкретной ситуации. Структура управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры включает в себя четыре компонента: когнитивный (управленческие, правовые, экономические и специальные знания в сфере культуры, интеллектуальные умения, связанные с переработкой усваиваемой информации и осознанием значимости управленческой компетентности как педагогической ценности); организационный (умение формировать команду единомышленников и управлять ее деятельностью в соответствии с ценностными ориентирами развития образовательной практики; умение выделять, формулировать, оперативно и эффективно решать управленческие проблемы; умение осуществлять анализ, планирование и контроль деятельности коллектива; владение навыками самоменеджмента); коммуникативный (умение поддерживать коммуникативные взаимодействия, руководствуясь эмпатийными установками, и регулировать свое эмоциональное состояние в конкретной ситуации; умение влиять на мнение окружающих); рефлексивный (умение осуществлять ценностную рефлексию управленческой деятельности). Названные компоненты управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры уточняют и конкретизируют ее содержание.

2. Основными критериями сформированности управленческой компетентности у руководителей образовательных учреждений сферы культуры являются управленческая грамотность, обозначающая наличие специальных знаний в области организации и управления объектом; владение организаторскими, коммуникативными, рефлексивными умениями. Названные критерии во взаимосвязи раскрывают разные аспекты управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения сферы культуры и отражают ее направленность на получение новых научных знаний в сфере управления и их использование в практической профессиональной управленческой деятельности.

3. Организационно-педагогическими условиями формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры являются:



- конструирование содержания программы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений сферы культуры, позволяющее учитывать их актуальные профессионально-образовательные потребности;

- реализация практико-ориентированных форм и методов коллективной проблеморазрешающей деятельности, обеспечивающей продуктивность совместного взаимодействия и самореализацию участников образовательного процесса повышения квалификации;

- включение руководителей образовательных учреждений сферы культуры в деятельность по принятию управленческих решений в процессе повышения их квалификации, способствующее формированию умений выявлять, формулировать проблему и определять оптимальные пути ее решения относительно конкретной ситуации, прогнозировать ожидаемые результаты.

4. Результативность коллективной проблеморазрешающей деятельности обеспечивается использованием интерактивного обучения слушателей, обучения в команде, взаимообучения.

Цель, задачи исследования и последовательность их решения определили **объем и структуру диссертации**: Введение, две главы, Заключение, библиографический список, приложения. Текст иллюстрирован таблицами, схемами, диаграммами.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**Во Введении** обоснована актуальность темы исследования; определены цель, объект, предмет, гипотеза и задачи, теоретико-методологическая база и методы; описаны этапы исследования; раскрыты его научная новизна, теоретическая и практическая значимость; сформулированы положения, выносимые на защиту; отражены достоверность и обоснованность результатов, полученных в ходе исследования; показана сфера апробации и внедрения.

**В первой главе «Теоретическое обоснование проблемы формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры»** раскрыто состояние проблемы в психолого-педагогической литературе и образовательной практике; выделена теоретическая база и обоснована проблема формирования управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры в профессиональной деятельности; проанализированы данные, полученные в начале опытно-экспериментальной работы.

**В первом параграфе** «Управленческая компетентность руководителей образовательных учреждений в сфере культуры как предмет психолого-педагогического анализа» проанализированы различные подходы к определению сущности и содержания управленческой компетентности; представлен анализ теоретических источников, раскрывающих сущность, содержание и структуру названного феномена, в том числе руководителей образовательных учреждений в сфере культуры.

В процессе изучения научной литературы выявлено, что управленческая компетентность рассматривается в качестве одного из показателей

результативности управленческой деятельности современного руководителя образовательного учреждения сферы культуры.

Анализ литературных источников отечественной педагогики показывает, что понятие «управленческая компетентность» включает наличие необходимых знаний, управленческих умений (А.К. Маркова, В.Г. Онишкин, Л.И. Панарин, В.А. Слостенин, Т.И. Шамова, В.П. Шепель и др.); характеристику личности (С.Г. Вершловский, В.И. Зверева, Ю.Н. Кулюткин и др.).

За основу понимания управленческой компетентности руководителей образовательного учреждения сферы культуры взято сформулированное А.К. Марковой определение управленческой компетентности как способности действовать самостоятельно и ответственно; обладание человеком способностью и умением управлять деятельностью других людей. Понимание управленческой компетентности связывается с профессиональной зрелостью личности и обретением такого состояния, которое позволяет ей продуктивно действовать при выполнении управленческих функций, достигать ощутимых результатов.

С учетом структурных компонентов управленческой деятельности, ее специфических функций выявлены информационная, проектирующая, организаторская, мобилизационная, педагогическая и контролирующая функции руководителя образовательного учреждения в сфере культуры в процессе формирования его управленческой компетентности (Т.А. Артеменкова, В.Л. Семиков, П. Сенге и др.).

На основе анализа результатов исследования и управленческой, педагогической практики сделан вывод о наличии основных компонентов управленческой компетентности: когнитивного, организационного, коммуникативного, рефлексивного.

Рассмотренная нами структура управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры в единстве и взаимосвязи ее компонентов представлена на схеме.

Проведенный анализ показал, что в теории не раскрыты ценностные характеристики управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры, образующие ее внутренний стержень как систему базовых ценностей, интегрирующую его профессиональные и личностные потребности и интересы. Поэтому целесообразно в компонентах выделить ценностную составляющую и рассмотреть в качестве значимых осознание руководителем аксиологической направленности управленческой деятельности, связанной с нахождением личностных смыслов в управленческой деятельности, необходимых для творческого развития каждого преподавателя и сотрудника образовательного учреждения сферы культуры (когнитивный компонент); наличие установки на преобразование управленческой деятельности в соответствии с ценностными ориентирами развития образовательного учреждения сферы культуры, стремление к мотивированию коллектива на высокую результативность и внедрение инноваций, стремление к самоменеджменту (организационный компонент); наличие стремления вникнуть в состояние партнера по общению

на основе эмпатийных установок, к формированию команды единомышленников (коммуникативный компонент); наличие стремления к осуществлению рефлексии управленческой деятельности и саморефлексии (рефлексивный компонент).

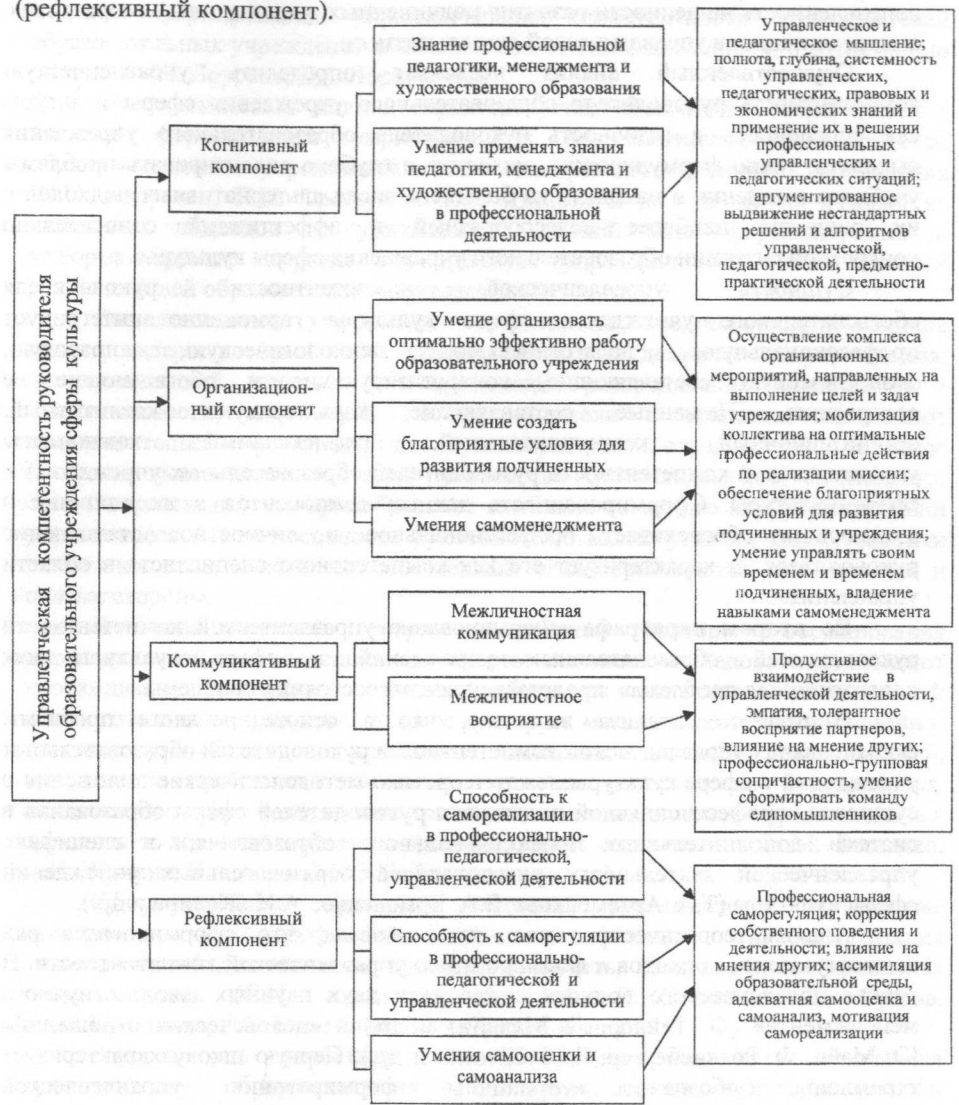


Схема - Структура управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры

Ценностные характеристики компонентов управленческой компетентности обогащают ее содержание и находят отражение в системе профессионально-ценностных ориентаций руководителя, отражающих его направленность на ценности развития подчиненных, учреждения, саморазвития, самореализацию в управленческой деятельности.

Осуществленный анализ позволяет определить управленческую компетентность руководителя образовательного учреждения сферы культуры как способность и готовность руководителя образовательного учреждения выделять, точно формулировать, целостно и глубоко анализировать проблемы учебного заведения и находить из большего числа альтернативных подходов к их решению наиболее целесообразный и эффективный относительно конкретной ситуации образовательного учреждения сферы культуры.

Сущность управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры гармонично интегрирует профессиональную, педагогическую, психологическую, правовую, экономическую составляющие, конкретизирующие и обогащающие ее содержание. Названные составляющие характеризуют когнитивный, организационный, коммуникативный, рефлексивный компоненты управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений в сфере культуры. Сформированность данных компонентов в их единстве и взаимосвязи обеспечивает профессиональное и личностное становление руководителя и характеризует его как компетентного специалиста в области управления.

Во втором параграфе «Формирование управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений в сфере культуры как педагогическая проблема» представлен анализ состояния проблемы.

В процессе анализа выявлено, что в основе решения проблемы формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений в сфере культуры лежат теоретико-методологические положения о сущности профессиональной подготовки руководителей сферы образования в системе дополнительного профессионального образования; о специфике управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений сферы культуры (Т.А. Артеменкова, В.А. Ермоленко, А.И. Жилина и др.).

Анализ теоретических источников показал, что сформировался ряд концептуальных подходов к формированию управленческой компетентности. В основе поведенческого подхода лежат идеи двух научных школ: «научного менеджмента» (Ф. Тейлор, Л. Маллинз и др.) и «человеческих отношений» (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, В.М. Шепель и др.). Первую школу характеризует стремление обозначить принципы формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений на основе разностороннего исследования опыта деловой и производственной сфер. Вторая школа акцентирует внимание на формировании управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений во взаимосвязи с психологическими мотивами поведения людей, групповыми отношениями, где

важно исследовать проблемы конфликта и сотрудничества, коммуникации, неформальные связи и т.п.

В основе ситуационного подхода лежит идея построения вариантов моделей формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений в зависимости от типовых условий, в которых оно протекает (П. Лоуренс, Дж. Лорш и др.).

Функциональный подход характеризуется построением иерархических моделей формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений для конкретных условий управления (Н.П. Капустин, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова и др.). В целом каждый из названных подходов не учитывает в полной мере формализуемые и неформализуемые стороны формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений.

Выявлены стили управления: авторитарный, предполагающий наличие одного лидера, который несет ответственность за деятельность учреждения; демократический, при котором происходит распределение полномочий и ответственности; пассивный, где руководители в основном выполняют представительские функции; индивидуализированный, отражающий творческое смещение вышеназванных стилей руководства (С.В. Ильдеменов, Л. Маллинз, А.И. Омаров и др.). Авторы обращают внимание на то, что при формировании управленческой компетентности руководителю важно усвоить характеристики различных стилей, осознать собственный стиль руководства, его сильные и слабые стороны.

В педагогической теории выделены факторы формирования управленческой компетентности. В качестве значимых исследователи называют необходимость построения системы работы по подготовке руководителей образовательных учреждений в сфере культуры, модернизации информационно-методического обеспечения процесса повышения квалификации руководителей, определение требований к оценке качества деятельности руководителя, совершенствование содержания и реализации инновационных образовательных проектов в дополнительном профессиональном образовании (Н.М. Ващенко, А.И. Жилина, В.А. Макаров, Е.П. Тонконогая и др.).

Сформулированы принципы обучения руководителей в системе повышения их профессиональной квалификации: проблематизация управленческой деятельности, ее коллегиальность, практико-ориентированная направленность (С.И. Архангельский, А.А. Вербицкий, А.С. Гусева, Ю.Н. Кулюткин, Г.С. Михайлов, В.М. Шепель и др.).

Ряд авторов акцентируют внимание на значимости понимания руководителем образовательного учреждения сферы культуры миссии учреждения как основы разработки стратегии его деятельности (Т.А. Артеменкова, В.С. Лазарев, Г.Л. Тульчинский и др.). Отмечается, что при формировании управленческой компетентности руководителя необходимо сформировать у него умения целеполагания, планирования, программирования управленческой деятельности, предвидения ее возможных результатов. Это требует общей (уровень образования, культуры, жизненный опыт и др.) и

специальной (знание основ управления, экономики, права и др.) подготовленности. Особое внимание исследователи обращают на формирование умений принятия управленческих решений, обеспечивающих эффективность развития учреждения и являющихся показателем управленческой компетентности руководителя. В целом подходы к формированию управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений в сфере культуры сориентированы на высокий уровень развития управленческого мышления, индивидуального стиля управления и общения; становления управленческой позиции по выявлению и решению проблем учреждения и собственной деятельности; развития интуиции.

Доказано, что процесс формирования управленческой компетентности руководителя включает в себя общекультурный, профессионально-проектировочный, творческий блоки, каждый из которых характеризуется наличием когнитивного, организационного, коммуникативного, рефлексивно-ценностного компонентов.

Учитывая аксиологическую направленность управления, включающую в себя смысловые ценности, определяющие цели профессионально-управленческой деятельности, мы считаем целесообразным осуществлять формирование управленческой компетентности руководителя с позиции ценностного подхода, позволяющего рассматривать управленческую компетентность как базовую ценность.

**В третьем параграфе** «Изучение и анализ сформированности управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры» раскрываются критерии сформированности управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры и методы ее изучения; представляется анализ данных, полученных на начало опытно-экспериментальной работы.

Формирование управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры предполагает прежде всего профессиональный отбор – оценку готовности к управленческой деятельности и оценивание труда руководителя, определение сильных и слабых сторон его деятельности, границ дальнейшего профессионального роста, узнавание и распознавание различных педагогических явлений и выявление их состояния на определенном моменте на основе использования необходимых для этого параметров. В силу сложности данной диагностической процедуры был осуществлен поиск надежных критериев сформированности управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры. При определении сформированности управленческой компетентности руководителей мы учитывали особенности феномена управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры, а также специфику управленческой деятельности.

Основанием для определения критериев является понимание сущности управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры как совокупности когнитивного, организационного, коммуникативного, рефлексивного компонентов, которая реализуется через

основные содержательные составляющие: управленческая и профессиональная грамотность, интеллектуальные умения, связанные с переработкой усваиваемой информации; умения выявлять и формулировать управленческие проблемы, цели и ценностное содержание управленческой деятельности; организационные умения по управлению деятельностью и развитием образовательного учреждения сферы культуры, созданию благоприятных условий для развития подчиненных, навыки самоменеджмента; эмпатийные установки и умение взаимодействовать в процессе управленческой деятельности; рефлексивные умения и навыки самоанализа и саморегуляции.

Были определены критериальные характеристики, отражающие уровневое проявление сформированности управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры: креативный (высший), продуктивный (средний), адаптивный (низкий) и дезадаптивный (критический).

Сформированность когнитивного компонента управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры определялась с помощью методики «Самооценка профессиональной деятельности» К.М. Левитана на основе теста «Интеллектуальный руководитель» Т. Бьюзена. Анализ данных показал, что у 23 человек (21,5%) когнитивный компонент управленческой компетентности сформирован на продуктивном уровне. 43 человека (40,2%) указали на адаптивный уровень сформированности когнитивного компонента; 35 человек (32,7%) указали на дезадаптивный уровень и лишь у 6 человек (5,6%) когнитивный компонент управленческой компетентности сформирован на креативном уровне. При этом наиболее низкие показатели получили такие качества, как знание методов образовательного маркетинга, фандрейзинга и пиар-технологий; умение формулировать управленческую проблему в конкретной ситуации; знание основ теории управления образованием.

Изучение сформированности организационного компонента управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры осуществлялось с помощью методики «Самооценка профессиональной деятельности» К.М. Левитана, на основе теста «Вы сами» М. Вудкока, Д. Френсиса. Исследование показало продуктивный уровень сформированности названного компонента у 49 человек, что составило 45,8% от всех участников эксперимента; 24 человека (22,4%) указали креативный уровень; 22 человека (20,6%) обладают адаптивным уровнем сформированности организационного компонента и 12 человек (11,2%) показали, что у них организационный компонент находится на дезадаптивном уровне сформированности. При этом наиболее низкие показатели получили такие качества, как умение организовать коллектив на работу в режиме инноваций; использование инновационных технологий в управленческой деятельности; владение навыками эффективного управления собственным временем; постоянное осуществление педагогической диагностики и мониторинга.

С целью изучения коммуникативного компонента управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры нами использовалась методика «Коммуникативная культура директора

профессиональной школы» И.И. Зарецкой. Креативный уровень показали 35 человек (32,7%); продуктивный – 43 человека (40,2%); адаптивный – 22 человека (20,6%); дезадаптивный – 7 человек (6,5%).

Сформированность управленческой компетентности по рефлексивно-ценностному компоненту определялась нами по методике К.М. Левитана. Она позволила выявить типы отношения руководителей к гуманистическим ценностям как соотношения собственных аксиологических установок и ценностных ориентиров профессионально-управленческой деятельности. Было выявлено 9 человек (8,4%) активно и пассивно отрицающих, 25 человек (23,4%) нейтральных, 61 человек (57%) принимающих, 12 человек (11,2%) актуализирующих гуманистические ценности управленческой деятельности и общения.

В целом результаты исследования свидетельствуют о преобладании продуктивного 44 человека (41,1%) уровня сформированности управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры.

**Во второй главе «Условия формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры»** раскрыты организационно-педагогические условия решения проблемы формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры в системе дополнительного профессионального образования.

**В первом параграфе «Конструирование содержания программы повышения квалификации руководителей образовательных учреждений сферы культуры»** подробно описаны и проанализированы этапы конструирования образовательной программы с учетом особенностей профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения сферы культуры в зависимости от типа и вида учреждения, которое он возглавляет, от стажа его работы; с учетом уровня сформированности компонентов управленческой компетентности слушателей.

При определении содержания программы повышения квалификации мы учитывали, что становление управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры может быть представлено как процесс перехода из зоны актуального личностного и профессионального развития в зону его потенциального развития. Успешность этого процесса определяют основные параметры: уровень мотивированности к управленческой деятельности; стремление к реализации творческого потенциала при принятии управленческих решений; стиль управления.

При конструировании содержания программы повышения квалификации руководителей мы руководствовались государственными стандартами высшего и среднего профессионального образования по специальностям: «Менеджмент в сфере культуры» на базе ВПО (061200), на базе СПО «Менеджмент в сфере культуры» (0602), основными документами нормативно-правовой базы дополнительного профессионального образования, программными документами и методическими рекомендациями и учитывали специфику деятельности образовательных учреждений сферы культуры.



Конструирование содержания программы включало в себя подготовительный (анализ законодательной и нормативной базы; изучение составляющих управленческой компетентности руководителей на современном этапе; формирование государственного социального заказа; определение уровня сформированности управленческой компетентности; изучение существующих учебных планов и образовательных программ; оформление технического задания на выполнение работы по конструированию образовательной программы; составление календарного плана выполнения сформулированных заданий) и содержательный (формулирование целей и задач повышения квалификации; выявление структуры содержания программы; оформление содержания; выбор форм и методов реализации образовательной программы) этапы.

Программа построена на блочно-модульной основе и состоит из трех функционально завершенных и связанных между собой *блоков и модулей*, реализующих одну или несколько учебных целей. Учебная цель каждого блока достигалась поэтапно, через последовательное овладение логически завершенных частей учебного материала, входящих в блок и реализующих частные учебные цели. В каждый блок входят несколько модулей, состоящих из модульных единиц, представляющих набор учебных элементов, каждый из которых нацелен на приобретение теоретических знаний и формирование практических умений.

Образовательная программа включает в себя три блока: общегуманитарный, общепрофессиональный, специальный. Модули имеют подвижную структуру, они интегрируют знания различных дисциплин и конструируются с учетом особенностей группы слушателей. В целом на освоение программы отводится 74 часа.

Программа характеризует взаимосвязь когнитивной и деятельностной составляющих; включает в себя теоретический, методологический, обзорный, методический и практический материал, способствующий формированию когнитивного, организационного, коммуникативного, рефлексивно-ценностного компонентов управленческой компетентности руководителя образовательного учреждения сферы культуры.

**Во втором параграфе** «Реализация форм и методов коллективной проблеморазрешающей деятельности в образовательном процессе повышения квалификации» показан процесс организации проблеморазрешающей деятельности, использование ее разнообразных форм и методов, обеспечивающих продуктивность совместного взаимодействия, самореализацию участников образовательного процесса, формирование управленческой компетентности.

Реализация форм и методов коллективной проблеморазрешающей деятельности базировалась на принципах *актуальности* как обеспечения связи с жизнью, реальными проблемами; *научности* как обеспечения единства и взаимосвязи теории образовательного менеджмента, психолого-педагогической теории и практической деятельности руководителей образовательных учреждений сферы культуры; *креативности*, обеспечивающей развитие

07-03435

творческих способностей руководителя, творческий характер самого процесса выявления и решения проблем и реализации образовательного проекта по формированию управленческой компетентности руководителя; *гибкости*, позволяющей учитывать индивидуальные особенности каждого слушателя, быстро реагировать на происходящее.

Управление образованием взрослых в системе повышения квалификации включало работу в малых группах на основе проблемности, согласованности и системности целей обучения, ориентации на имеющийся опыт, нацеленности на самообучение, на получение и обработку обратной связи.

При реализации форм и методов коллективной проблеморазрешающей деятельности мы опирались на положения Р.М. Грановской о значимости усвоения специальных управленческих знаний, сравнения, сопоставления знаний, впечатлений, переживаний, т.к. сравнение – один из основных логических приемов познания внешнего мира и духовных ценностей, т.к. «познание всегда включает в себя установление сходства и различия изучаемого объекта с родственными предметами».

Для нас важно было создание ситуаций, требующих собственной оценки, где идет ознакомление с новыми явлениями культурной жизни, а затем обсуждение полученных впечатлений в обстановке доверительной беседы, свободного выражения собственных оценок.

Слушатели включались в решение конкретных ситуаций, где предлагалось описание задач, предполагающих несколько вариантов решения (ситуации педагогические, управленческие, требующие профессиональных, психологических, коммуникативных, экономических, правовых знаний и навыков, нравственного поведения).

Включить руководителей образовательных учреждений сферы культуры в коллективную проблеморазрешающую деятельность значимо потому, что именно эта деятельность позволяет в большей мере усваивать понятия, теоретические знания, предусмотренные программой, и формировать умения выявления управленческих проблем и принятия оптимально эффективных управленческих решений данных проблем.

В процессе коллективной проблеморазрешающей деятельности были реализованы различные варианты организации обучения: обучение в команде (Р.Ю. Славин), «учимся вместе» (Д. Джонсон, Р. Джонсон), интерактивное обучение (Т.С. Панина, Л.Н. Вавилова).

Кроме того, данная деятельность активизировала опыт и знания участников образовательного процесса посредством взаимообучения и взаимообогащения. Делясь своими знаниями и опытом деятельности, участники брали на себя часть обучающих функций преподавателя, что повышало их мотивацию и способствовало большей продуктивности обучения.

Чтобы реализовать коллективную проблеморазрешающую деятельность, мы использовали различные формы и методы как традиционные, так и инновационные: лекции, дискуссии, диалоги, беседы, лекцию-ситуацию «Формирование команды единомышленников», конкурсы практических работ: «Дерево проблем моей школы», разработку проекта программы «Моя школа

будущего»; «круглый стол»: «Проблемы управления детской школой искусств в современных условиях», семинарские занятия «Интеллектуальная собственность в образовательном учреждении сферы культуры. Правовой аспект», «Формирование самообучающейся организации – путь к успеху», «Техника внушающего воздействия»; «мозговой штурм» «Ключ к успеху»; деловую игру «No problems».

Это способствовало обогащению знаний, формированию управленческих умений субъектов образовательного процесса. Коллективная проблеморазрешающая деятельность в целом способствовала формированию ценностно-ориентационного единства слушателей посредством выполнения ими различных социальных ролей в зависимости от ситуации; принятию нравственных норм и правил совместной деятельности; развитию навыков анализа и самоанализа в процессе групповой рефлексии; развитию способности разрешать конфликты, находить компромиссные решения.

**В третьем параграфе** «Включение руководителей образовательных учреждений сферы культуры в деятельность по принятию управленческих решений» описываются шаги по включению руководителей образовательных учреждений сферы культуры в деятельность по принятию управленческих решений в процессе повышения их квалификации.

Мы учитывали, что принятие управленческих решений является сложным и многогранным процессом, в значительной мере определяющим успешность реализации образовательной программы. Необходимыми условиями развития эффективности принятия управленческих решений являются личностный и профессиональный ресурс руководителя образовательного учреждения сферы культуры, а также специальные управленческие знания и умения, необходимые для данного вида деятельности. За основу нами взята концепция развития эффективности принятия управленческих решений Г.С. Михайлова и С.В. Тарасенко. Цель данной концепции состоит в удовлетворении потребностей общества в высокопрофессиональных, социально успешных кадрах руководителей, осуществляющих деятельность посредством реализации профессионального самосознания. Специфика деятельности руководителя по принятию управленческих решений связана с постоянным нервным, интеллектуальным, эмоционально-волевым и коммуникативным напряжением и предполагает наличие у субъекта определенной культуры деятельности. При этом личная активность проявляется как саморегуляция и самореализация.

Для эффективного включения руководителей образовательных учреждений сферы культуры в деятельность по принятию управленческих решений были использованы различные формы организации познавательной деятельности слушателей: дискуссия, деловая игра, «мозговой штурм» и др.

Работа со слушателями строилась по принципу усложнения деятельности: сначала осваивался теоретический материал, выявлялись наиболее общие (типичные) для большинства руководителей проблемы, создавался банк проблем; обсуждались специфические проблемы, характерные для отдельных руководителей, и обогащался банк проблем.

Для углубления и конкретизации деятельности руководителей по принятию управленческих решений были проведены деловая игра «No problems», мозговой штурм «Ключ к успеху», позволяющие руководителям освоить различные варианты управленческих решений.

Работа слушателей в малых группах была построена на проблемности, согласованности, системности целей обучения, их ориентации на имеющийся опыт, нацеленности на самообучение, обратную связь; стимулировала их деятельность по принятию управленческих решений, способствовала формированию управленческой компетентности.

По окончании опытно-экспериментальной работы (ОЭР) был осуществлен контрольный срез. Обработка полученных данных показала положительную динамику. Если в начале опытно-экспериментальной работы преобладал адаптивный уровень сформированности управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры по когнитивному компоненту (43 человека из 107), то к окончанию эксперимента было зафиксировано, что большинство руководителей – 57 человек (53,3%) – обладают продуктивным уровнем, и лишь 15 человек (14%) обладают адаптивным уровнем.

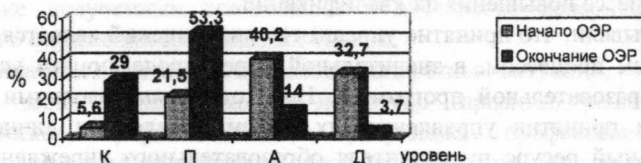


Рис. 1. Динамика сформированности управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры по когнитивному компоненту<sup>1</sup>

По организационному компоненту управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры отмечено увеличение числа руководителей с креативным и продуктивным уровнями сформированности названного компонента: было 24 человека (22,4%) и 49 человек (45,8%), стало 38 человек (35,5%) и 60 человек (56,1%) соответственно; уменьшилось число руководителей с адаптивным и дезадаптивным уровнями сформированности организационного компонента на 15 и 10 человек соответственно.

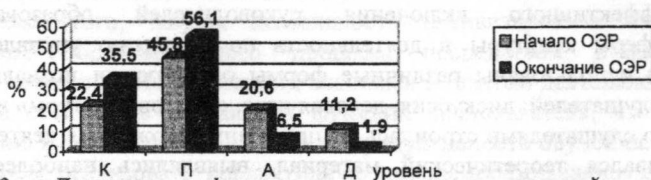


Рис. 2. Динамика сформированности управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры по организационному компоненту

<sup>1</sup> Примечание: К – креативный; П – продуктивный; А – адаптивный; Д – дезадаптивный

По коммуникативному компоненту также зафиксирована положительная динамика сформированности управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры. Число руководителей с креативным уровнем увеличилось на 12 человек, а с дезадаптивным уменьшилось на 6 человек.

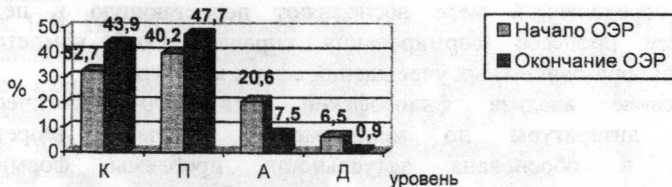


Рис. 3. Динамика сформированности управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры по коммуникативному компоненту

Данные сформированности рефлексивно-ценностного компонента управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры говорят об изменении у них типа эмоционального отношения к гуманистическим ценностям управленческой деятельности. Значительно уменьшилось число руководителей, активно и пассивно отрицающих гуманистические управленческие ценности, обладающих дезадаптивным уровнем сформированности названного компонента (было 9 человек – 8,4%, осталось 2 человека – 1,9%). Значительно увеличилось число руководителей, актуализирующих ценности управленческой деятельности (креативный уровень), осуществляющих ценностную рефлексию и осознающих значимость аксиологической направленности этой деятельности (было 12 человек – 11,2%, стало 21 человек – 19,6%). Значительно уменьшилось число пассивных руководителей, занимающих нейтральное положение к ценностям управленческой деятельности и обладающих адаптивным уровнем сформированности рефлексивно-ценностного компонента (было 25 человек – 23,4%, осталось 12 человек – 11,2%).

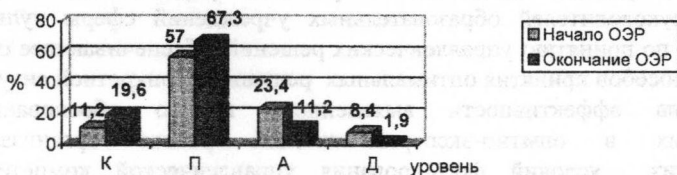


Рис. 4. Динамика сформированности управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры по рефлексивно-ценностному компоненту

Полученные данные подтверждают выдвинутые в начале исследования положения гипотезы и доказывают эффективность разработанных и реализованных организационно-педагогических условий формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры в образовательном процессе повышения квалификации.

**В** **Заключении** в обобщенном виде представлены выводы, сформулированы основные результаты работы. Констатируется, что результаты проведенного исследования подтверждают выдвинутую гипотезу и дают положительное решение всех задач исследования.

В результате проведенного исследования получены новые сведения, которые в определенной мере восполняют недостающую в педагогике характеристику процесса формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры.

На основе анализа философской, психолого-педагогической и специальной литературы по менеджменту выявлены теоретические предпосылки и обоснована актуальность проблемы формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры как значимой для педагогической науки и образовательной практики.

Уточнены сущность и содержание управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры, уточнена ее структура за счет выделения ценностной составляющей когнитивного, организационного, коммуникативного, рефлексивного компонентов.

Разработаны критерии сформированности управленческой компетентности руководителей сферы культуры – управленческая грамотность; владение организаторскими, коммуникативными, рефлексивными умениями – и определены ее уровни: дезадаптивный (критический), адаптивный (низкий), продуктивный (средний) и креативный (высший).

Обосновано, что необходимыми условиями формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры являются конструирование содержания программы повышения квалификации с учетом особенностей профессиональной деятельности руководителей, их стажа работы и уровней сформированности компонентов управленческой компетентности; реализация форм и методов коллективной проблеморазрешающей деятельности с целью усвоения теоретических знаний, формирования умений выявления и решения управленческих проблем; включение руководителей образовательных учреждений сферы культуры в деятельность по принятию управленческих решений, обеспечивающее освоение различных способов принятия оптимальных решений в конкретной ситуации.

Доказана эффективность выявленных, научно обоснованных и реализованных в опытно-экспериментальной работе организационно-педагогических условий формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры.

Диссертация не исчерпывает весь круг проблем, связанных с формированием управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры, и открывает объектное поле дальнейших исследований по проблемам выявления и теоретического обоснования педагогических технологий формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры, изучения ценностной составляющей ее компонентов, исследование особенностей

формирования управленческой компетентности у руководителей образовательных учреждений сферы культуры со стажем работы до 3 лет, исследование влияния стиля управления на активизацию деятельности педагогического коллектива и др.

**Основное содержание исследования отражено в следующих публикациях:**

1. Белова, Е.Н. Проблемы детских школ искусств г. Красноярск в преддверии аттестации [Текст] / Е.Н. Белова // Система профессионального образования как фактор культурной политики края: сб. материалов краевого семинара-совещания. – Красноярск, 2000. – С. 79 – 83 (0,28 п.л.).
2. Белова, Е.Н. Формирование миссии образовательного учреждения сферы культуры как социокультурный процесс [Текст] / Е.Н. Белова // Художественная культура как фактор национального выживания России: сб. материалов третьей региональной научно-методической конференции. – Красноярск, 2002. – С. 54 – 58 (0,28 п.л.).
3. Белова, Е.Н. Нормативно-локальные акты образовательного учреждения сферы культуры [Текст] / Е.Н. Белова // Художественное образование как важнейший фактор социально-экономического развития края: сб. материалов краевого совещания-практикума. – Красноярск, 2003. – С. 64-70 (0,375 п.л.).
4. Белова, Е.Н. Правовое обеспечение деятельности школы искусств. Локальные нормативные акты образовательного учреждения сферы культуры [Текст] / Е.Н. Белова // Справочник руководителя учреждения культуры. – М.: Издательский дом «МЦФЭР», 2004. – № 1. – С. 17 – 31; № 2. – С. 19 – 34; № 3. – С. 8 – 17 (4,31 п.л.).
5. Белова, Е.Н. Правовое и финансовое обеспечение управления образовательными учреждениями сферы культуры в современных условиях: учебно-методическое пособие [Текст] / Е.Н. Белова. – Красноярск, 2004. – 136 с. (8,5 п.л.).
6. Белова, Е.Н. Формирование системы непрерывного образования работников сферы культуры (на примере Красноярского края) [Текст] / Е.Н. Белова // Вестник КрасГАУ. – Красноярск, 2006. – № 12. – С. 396 – 398 (0,375 п.л.).

Подписано в печать 14.09.06. Формат 60x 84 1/16.

Тираж 120 экз. Заказ № 192. Бумага офсетная.

---

Типография ООО Издательство «Красноярский писатель».

г. Красноярск, ул. А. Лебедевой, 89