

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПЕДАГОГИКИ

Е.М. Божукова<sup>1</sup>

E.M. Bozhukova

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

## IMPROVEMENT OF PROFESSIONAL AND PEDAGOGICAL COMPETENCES OF INSTITUTION MANAGERS IN THE ADDITIONAL EDUCATION SYSTEM

*Статья посвящена проблеме формирования профессионально-педагогической компетентности руководителей предприятий. В ней дается авторское определение понятия и модели компетенции, раскрывается структура профессионально-педагогической компетентности руководителей предприятий, определены основные подходы к развитию профессионализма руководителя в системе дополнительного профессионального образования.*

**Ключевые слова:** компетенция, компетентность, компетентностный подход, профессионально-педагогическая компетентность, модели компетенций, руководитель предприятия, система дополнительного образования.

*The article treats the formation of professional and pedagogical competency of institution managers. The author's definition of the concept and model of competence, the structure of professional and pedagogical competences of institution managers are given herein, the basic approaches to the professional development of manager in the system of additional professional education are considered herein.*

**Keywords:** competence, competency, competence approach, professional and pedagogical competency, models of competence, institution manager, system of additional education.

В условиях интенсивных социальных перемен потребность в высококвалифицированных руководителях, обладающих соответствующими современным требованиям профессиональными навыками, все более возрастает. Сегодня важнейшими для руководителей являются «рыночные» качества личности, такие, как гибкое креативное мышление, инициативность, предприимчивость, нацеленность на результат, умение взять ответственность на себя и высокая стрессоустойчивость. При этом увеличивается значимость навыков самоорганизации и организации работы подчиненных, межличностного общения

(умения устанавливать контакты и разрешать межличностные конфликты, налаживать взаимодействие с вышестоящим начальством), планирования своей деятельности и деятельности других, умения мотивировать персонал, формировать команды и управлять ими.

Происходящие социальные перемены диктуют требования к расширению определенного вида профессиональных умений руководителя, которые можно объединить категорией «профессионально-педагогическая компетентность».

Термин «профессиональная компетентность» очень часто употребляется как в российской, так и в зарубежной литературе. Принято считать, что компетентностный подход заро-

<sup>1</sup> Методист института повышения и профессиональной переподготовки кадров НОУ ВПО «Российский новый университет».

дился в США, и одной из первых публикаций, открывавших эту проблематику, была статья D. McClelland «Тестировать компетентность, а не интеллект» (Testing for Competence rather than for "Intelligence") [1].

Понятие «компетентность» (от англ. competence – принадлежность по праву) прежде определялось как обладание знаниями, позволяющими судить о чем-либо, высказывать веское авторитетное мнение [2].

Проведенный теоретический анализ позволил выделить несколько подходов к определению «компетентность». Чаще всего компетентность определяют как сумму способностей, умений и знаний, достаточных и адекватных тому, что нужно сделать (выполнять определенные трудовые функции), как сочетание психических качеств, как психическое состояние, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно (действенная компетентность) [3].

Существует и еще один аспект трактовки понятия "competently" – это законно принятая способность авторитетного лица совершать определенные акты или действия в конкретных условиях, круг полномочий. В этом смысле компетентность близка понятию «компетенция», которое определяется как сфера, круг вопросов, которые человек уполномочен решать на своем рабочем месте (его сила, власть и т.д.) [4].

В социальном плане компетентность рассматривается как «грамотное поведение» или способность оптимально использовать собственные индивидуальные характеристики для конструктивного взаимодействия с миром. В этом смысле интересна трактовка компетентности, предложенная Дж. Равеном: «компетентность – это специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области, включающая узкоспециальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия» [5]. Быть компетентным фотографом, ученым, родителем, руководителем и т.д. – значит иметь специфические компетентности разного уровня (наблюдать, быть глубоко осведомленным в предмете, самостоятельно ставить вопросы, писать деловые письма, доказывать собственную правоту, справляться с межличностными конфликтами и т.д.) [6].

В психологической литературе термин «компетентность» наиболее часто употребляется в контексте профессиональной компетентности. Профессиональная компетентность рассматривается как главный компонент подсистем про-

фессионализма личности и деятельности, сфера профессионального видения, круг решаемых вопросов, постоянно расширяющаяся система знаний, позволяющих выполнять профессиональную деятельность с высокой продуктивностью.

Ф.С. Исмаилова [7] под профессиональной компетентностью понимает осведомленность работника относительно определенной профессиональной деятельности, профессиональное поле, в котором он действует, а также способность к эффективной реализации в практической деятельности своей профессиональной квалификации и опыта. В структуре профессиональной компетентности автор выделяет такие основные элементы, как знания, опыт (умения, навыки, профессиональная интуиция), профессиональная культура и личностные качества работника.

Профессиональная компетентность также определяется как интегральная характеристика деловых и личностных качеств специалиста, отражающая не только уровень знаний, умений, опыта, достаточных для достижения целей профессиональной деятельности, но и социально-нравственную позицию личности (А.Д. Гонеев, А.Г. Пашков и др.) [8].

Н.М. Лебедева [9] включает в понятие «профессиональная компетентность» следующие аспекты: *проблемно-практический* – адекватность распознавания и понимания ситуации, адекватная постановка и эффективное выполнение целей, задач, норм в данной ситуации; *смысловой* – адекватное осмысление производственной ситуации в более общем социокультурном контексте; *ценностный* – способность к правильной оценке ситуации, ее сути, целей, задач и норм с точки зрения собственных и общезначимых ценностей.

Ряд зарубежных исследователей (Р. Хагерти, А. Мэйхью и др.) [10] рассматривают любого профессионала как носителя следующих профессиональных компетентностей, в совокупности составляющих ядро (инвариант) профессиональной квалификации:

- техническая;
- коммуникативная;
- контекстуальная (владение социальным контекстом, в котором существует профессия);
- адаптивная (способность предвидеть и перерабатывать изменения в профессии, приспосабливаться к изменяющимся профессиональным контекстам);
- концептуальная;
- интегративная (умение мыслить в логике профессии, расставлять приоритеты и решать

проблемы в соответствующем профессиональном стиле и т.д.).

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

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

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

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

- информационная – владение новыми информационными технологиями;

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

- экологическая компетентность – знание общих законов развития природы и общества, построенное на экологической ответственности за профессиональную деятельность;

- валеологическая компетентность – знание и умения в области сохранения здоровья и в вопросах здорового образа жизни.

С точки зрения бизнес-практиков, профессиональные компетенции – это способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями. Последние представляют собой задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли [11]. Данная точка зрения весьма созвучна позиции представителей британской школы психологии труда, в основном придерживающихся функционального подхода, согласно которому под профессиональными компетенциями понимается способность действовать в соответствии со стандартами выполнения работы. Данный подход сфокусирован не на личностных характеристиках, а на стандартах деятельности, и основан на описании задач и ожидаемых результатов.

В свою очередь, представители американской школы психологии труда, как правило, являются сторонниками личностного подхода – они ставят во главу угла характеристики лично-

сти, позволяющие ей добиваться результатов в работе. С их точки зрения, ключевые компетенции могут быть описаны стандартами KSAO, которые включают:

- знания (knowledge);

- умения (skills);

- способности (abilities);

- иные характеристики (other).

Специалисты [12] отмечают, что применение такой простой формулы для описания ключевых компетенций сопряжено с трудностями в определении и диагностике двух ее элементов: знания и умения (KS) гораздо легче определить, чем способности и иные характеристики (AO), в частности из-за абстрактности последних. Кроме того, в разное время и у разных авторов буква «А» означала разные понятия (например, attitude – отношение), а буква «О» в аббревиатуре отсутствовала вовсе, либо использовалась для обозначения физического состояния, поведения и т.п.

Изучение и анализ литературных источников позволяют определить, что профессиональная компетентность включает в себя ряд взаимосвязанных между собой характеристик, таких, как:

- а) гностическую, или когнитивную, отражающую наличие необходимых профессиональных знаний; регулятивную, позволяющую использовать имеющиеся профессиональные знания для решения профессиональных задач;

- б) рефлексивно-статусную, дающую право за счет признания авторитетности действовать определенным образом;

- в) нормативную, отражающую круг полномочий, сферу профессионального ведения;

- г) коммуникативную, т.к. пополнение знаний или практическая деятельность всегда осуществляются в процессе общения или взаимодействий.

Можно также выделить систему базовых компетентностей (СБК) руководителя. СБК является аналитической моделью профессионала, в ней представлены обобщенные нормативные и морфологические показатели структуры профессии и психологической структуры профессиональной деятельности. Такая модель может быть использована для решения прикладных задач, в частности для создания наиболее эффективной модели профессионального обучения, удовлетворяющей требованиям, выдвигаемым современностью к тем видам профессиональной компетентности, которыми должен владеть руководитель.

Основными структурными составляющими СБК являются: интеллектуальная компетент-

ность; инструментальная компетентность; индивидуально-личностная компетентность; коммуникативная компетентность. Они описываются через систему факторов, отражающих конкретные качества профессионала. Рассмотрим каждую из компетентностей более подробно.

Интеллектуальная компетентность включает компоненты предметной области и области проявления личности в структуре профессии; инструментальная компетентность отражает в структуре профессии ее предметную область, включая знания о предмете труда и сторонах труда, а также основные деятельности, умения, технологии и т.д., применяемые для успешного достижения результата; индивидуально-личностная компетентность отражает в структуре профессии область проявления личности, включая необходимый набор качеств руководителя, обладание которыми делает его не просто профессионально пригодным, а успешным профессионалом; коммуникативная компетентность включает характеристики профессионала в общении, отражая важнейшие составляющие профессиональной сферы общения.

Интеллектуальная компетентность предполагает наличие аналитических навыков в сочетании с умением мыслить в категориях комплексных взаимосвязей. Здесь требуются способности как к рациональному, так и абстрактному мышлению в сочетании со спонтанностью. Это является предпосылкой умения видеть ситуацию в целом, распознавать важнейшие ее составляющие и предлагать стратегии, ведущие к решению проблемы.

Интеллектуальная компетентность может быть представлена факторами, отражающими собственно интеллект и перцептуально-аналитические способности (умение видеть «лес за деревьями» или способность обзирать землю с высоты), к которым относятся: общий уровень осведомленности и способности восприятия, охватывающие сбор данных, обработку информации, словесно-логическое мышление, способности к абстрагированию и нахождению закономерностей, наглядно-действенное мышление, умение быстро решать практические задачи и концептуальную гибкость. Эти способности являются базовыми и обеспечивают успешность в принятии обоснованных и ответственных решений, позволяют действовать в неопределенной, проблемной ситуации в случаях дефицита информации на основе логических умозаключений.

Кроме того, в данный вид компетентности можно включить так называемый социальный

интеллект – репертуар знаний, которые индивид применяет в интерпретации событий и составлении планов в ситуациях повседневной жизни [7]. Это представления, личные воспоминания и правила интерпретации, которые составляют когнитивную структуру личности; совместно они составляют опыт и определенный подход индивида к проблемам социальной жизни.

В понятие инструментальной компетентности включены характеристики операционной сферы руководителя, которая осуществляет исполнительную часть деятельности.

К ним прежде всего относятся знания о предмете труда и сторонах труда, а также основные деятельности, действия, приемы, умения, способы работы, технологии, техники, применяемые для успешного достижения результата. Сегодня это знания и мастерство не только в области технологии и производства той сферы, где непосредственно осуществляет свою деятельность руководитель, но и компетентности в таких областях, как маркетинг, финансы, право, информационные технологии, знание иностранных языков, делопроизводство и т.п.

По аналогии с традиционно выделяемыми в базовых предметных системах труда объекта труда (биотические, технические, социальные, знаково-символические, художественные), Дурманова И.В. предлагает условно разделить инструментальную сферу компетентности на две составляющие [13]:

1) основная сфера компетентности в системе «человек – человек», которая определяет профессиональное предназначение, основное содержание труда и ведущую деятельность руководителя;

2) сфера дополнительной инструментальной компетентности, включающей набор компетентностей знаний, умений и навыков, относящихся к любой из базовых предметных систем, и «обслуживающих» ведущую деятельность руководителя.

Индивидуально-личностная компетентность включает в себя характеристики психической организации субъекта деятельности в системе «человек–социум». Индивидуально-личностная компетентность содержит факторы, определяющие внутренние ресурсы и внешние проявления личности и индивидуальности руководителя. В соответствии с современными требованиями к руководителям, наиболее значимыми из этих факторов являются: четкие ценности, четкие личные цели, умение управлять собой, самоконтроль и организованность, эмоциональная стабильность, самостоятельность и само-

достаточность, независимость и уверенность в себе, способность принимать решения и навыки решения управленческих проблем, ответственность и добросовестность, работоспособность, восприимчивость к нововведениям, предприимчивость, потенциал творческой активности и активное саморазвитие [13].

Коммуникативная компетентность понимается как совокупность навыков и умений, необходимых для эффективного общения, адекватных коммуникативным задачам и достаточных для их решения. Данный вид компетентности логично было бы отнести к факторам основной сферы инструментальной компетентности, но так как работа современного руководителя состоит на 70–90 % из общения (по исследованиям Дж. Коттера и Е.В. Сидоренко) [14; 15], то можно выделить умение общаться в отдельный вид базовой компетентности, требующей особого развития. В коммуникативную компетентность можно включить такие факторы, как общительность, коммуникативная чувствительность, социальная смелость, дипломатичность и проницательность в групповых отношениях, умение выдерживать нагрузки, связанные с широким общением, умение влиять на окружающих, ситуативная адаптивность [13].

Система базовых компетенций, построенная на основе уже существующих профессиональных моделей руководителей, включая в себя факторы инструментальной, интеллектуальной, индивидуально-личностной и коммуникативной компетентностей, описывает ключевые характеристики профессии. Этот перечень является необходимым и достаточным для того, чтобы опираться на него при подготовке руководителей. Если проследить, как представлены структурные элементы профессии в процессе профессионального обучения, то можно заметить, что традиционно в фокусе внимания находится только предметная область, которая является лишь одной из составляющих профессии. Эта тенденция сохраняется долгое время, несмотря на точку зрения, ставшую уже общепризнанной, что обучение более эффективно при условии включения в процесс обучения личности обучающегося. Особенно значимо это для профессии руководителя, где основным «инструментом» работы является собственная личность профессионала. В этой связи, подготовка руководителей должна осуществляться относительно каждой из перечисленных областей профессии, представленных в СБК, а чтобы процесс не был оторван от реальности, тенденций времени и ситуации, он должен строиться с учетом современных требований и потребностей самих субъектов обучения.

Для современных руководителей повышение профессиональной компетентности становится все более актуальным и требует своего развития не только в процессе профессиональной деятельности, но и через специальное обучение. Анализ предложений по оказанию образовательных услуг, выложенных в Интернете, показывает, что спрос на программы формирования soft skills (life skills) (в буквальном переводе – «мягкие навыки»), или, иначе, life skills – «жизненные навыки») весьма высок. В крупных компаниях этот спрос удовлетворяет корпоративный университет с помощью либо внутренних, либо внешних ресурсов. В небольших компаниях таких внутренних ресурсов просто нет. Поэтому в компании осуществляются следующие действия: формируется запрос на те или иные программы обучения; находятся провайдеры (не вузы), оказывающие требуемые образовательные или консалтинговые услуги); осуществляется ознакомление с пакетом предложений провайдеров и при необходимости проводится тендер; организуется проведение обучения и получение обратной связи.

В большинстве своем обучение проводится для руководителей, менеджеров среднего звена и специалистов заинтересованных подразделений.

Возрастной состав участников обучающих семинаров – это молодые менеджеры, недавно окончившие вуз. Однако если данные компетенции объективно необходимы и пользуются спросом, вуз может обеспечить их формирование непосредственно во время прохождения образовательной программы высшего или послевузовского профессионального образования, или создать образовательный продукт, предназначенный для корпоративных университетов, и организовать продвижение этого продукта на данном сегменте рынка. В данном случае необходимо создать образовательные альянсы вуза с корпоративными университетами различных компаний. Отметим, что предметом взаимодействия являются не только краткосрочные программы, но и программы второго высшего образования, в том числе МВА, а также обучение руководителей предприятий в аспирантуре вуза. Практика показывает, что данные образовательные потребности достаточно распространены, но они не могут быть удовлетворены ни корпоративными университетами, ни тем более образовательными структурами, действующими на рынке.

В связи с этим можно определить основные подходы к развитию профессиональных компетенций руководителя.

**I подход.** Непрерывное научно-методическое сопровождение развития профессиональных компетенций через оказание помощи руководителям в организации. Главной целью методической работы является совершенствование квалификации руководителя, содействие повышению его эрудиции и компетентности в области управления.

Этот вариант развития профессиональных компетенций реализуется через следующие формы работы:

- повышение профессионального и культурного уровня руководителя;
- стимулирование его служебной и общественной активности;
- совершенствование методов и стиля взаимодействия с сотрудниками на принципах гуманизации, демократизации, гласности;
- формирование умений и навыков анализа управленческого процесса в целом и самоанализа своей управленческой деятельности в частности.

**II подход.** Развитие профессиональных компетенций через курсы повышения квалификации без отрыва от производства с получением документа государственного образца. Данная форма может быть реализована очно и заочно на основании договоров с учреждениями, имеющими лицензию на повышение квалификации. Такие курсы решают проблему обеспечения производственного процесса компетентными кадрами. Возможность учиться у первоклассных специалистов оказалась чрезвычайно востребованной руководителями многих предприятий и организаций.

**III подход.** Реализация накопительной системы повышения квалификации, учитывающей индивидуальную систему управления руководителя.

При реализации данных подходов наиболее сложным является вопрос о диагностике динамики уровня профессиональной компетентности в процессе повышения квалификации руководителей в системе дополнительного профессионального образования. Практически все исследователи отмечают, что трудности измерения связаны с тем, что остается неясным, каким образом следует определять необходимые изменения, насколько они будут непосредственно связаны с конкретным воздействием в период курсовой подготовки [16].

Критерием оценки эффективности развития профессиональных компетенций в этом случае будет являться положительная динамика в

уровне профессионализма руководителей, а также уровень удовлетворенности руководителей приобретенными компетенциями и востребованность предлагаемых услуг. Оценка профессиональной компетентности может проводиться путем сравнения полученных результатов с какими-либо нормами, средними величинами, а также путем сопоставления их с результатами предыдущих диагностированных с целью выявления характера продвижения в развитии и в профессиональном росте руководителя.

Образовательный процесс в ходе кратко- и среднесрочных (от 72 до 144 часов) образовательных программ повышения квалификации отличается уникальностью, так как направлен, как правило, на решение возникающих в педагогической практике актуальных задач. Поэтому для проведения диагностики необходимо иметь показатели, характеризующие уровень профессиональной компетентности слушателей до и после освоения соответствующей образовательной программы.

Качество результатов обучения в процессе профессиональной переподготовки объемом более 500 аудиторных часов может оцениваться по степени соответствия уровня компетентности слушателя федеральным государственным требованиям, либо требованиям, разработанным высшим учебным заведением к лицам, освоившим данную образовательную программу.

Таким образом, анализ научной литературы и практики дополнительного образования свидетельствуют о том, что в настоящее время не сформирован единый подход к определению понятия «профессиональная компетентность», имеются трудности в разработке критериев и методики ее измерения.

### Литература

1. McClelland, D.C. Тестирование компетенции, а не интеллекта // *American Psychologist*. – 1973. – № 28. – С. 1–14.
2. Ожегов С.И. Словарь русского языка / под ред. Н.Ю. Шведовой – М. : Русский язык, 198.
3. Маркова А.К., Психология профессионализма. – М. : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996.
4. Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Акмеология : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2003.
5. Равен Дж. Компетентность в современном обществе : выявление, развитие реализация. – М., 2002.
6. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // *Высшее образование сегодня*. – 2009 – № 5.

7. Исмагилова Ф.С. Основы профессионального консультирования. – Воронеж, 2005.
8. Гонеев А.Д., Пашков А.Г. Педагогика профессионального образования : учебное пособие для вузов. – М., 2006.
9. Лебедева Н.М., Малхазова Ф.М. Социально-психологическое исследование этнической толерантности в Карачаево-Черкесии // Идентичность и толерантность. – М., 2002.
10. Бобиенко О.М. Ключевые компетенции личности как образовательный результат системы профессионального образования: дис. ... канд. пед. наук. – Казань, 2005. – С. 18.
11. Эльконин Б.Д., Понятие компетентности с позиции развивающего обучения // Современные подходы к компетентностно ориентированному образованию. – Красноярск, 2002. – С. 22.
12. Профессиональные компетенции / Материалы портала Smart education 23.01.09. Режим доступа: <http://www.smart-edu.com>
13. Дурманова И.В. Развитие социально-психологической профессиональной компетентности руководителей среднего звена на основе формирования образа успешного руководителя : автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Тюмень, 2006.
14. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – М., 2006. – 350 с.
15. Котгер Дж.П. Впереди перемен / пер. с англ. – М. : ЗАО «Ллимп-Бизнес» , 2003. – 256 с.
16. Шабанов Г.А. Педагогическое обеспечение качества образования в вузе: дис. ... д-ра пед. наук. – М., 2006. – 390 с.