

Профессиональное развитие руководителя в процессе повышения квалификации

Руднев Е.А.

Эффективность любой организации и достижение её целей зависит от способности руководителя к управлению человеческими ресурсами. По сути, умение строить работу с людьми определяет успех в достижении результатов, и её развития. К настоящему моменту в практике высшего образования и системы повышения квалификации сложился подход в соответствии, с которым, человека готовят к позиции менеджера, в то время как руководитель любой организации – это, прежде всего, лидер, чьи ценности и опыт определяют порядок выполнения работы, содержание труда, организационную культуру.

Общеизвестно определение Э.Шейна, согласно которому лидеры создают организационную культуру, в то время как менеджеры в ней работают, а, по сути, поддерживают принятый порядок, процедуры и стандарты профессионального поведения.

В значительной степени роль лидера заключается в том, чтобы выработать нормы поведения и поддерживать их для достижения желаемых результатов, что непосредственно связано с тем, как работает первое лицо организации с людьми. Если не ясны направление движения, требования которые предъявляются, работники слабо вовлечены в процессы развития организации, а руководитель не заинтересован в их профессиональном росте и развитии, иными словами люди служат только объектом управленческого воздействия – говорить о лидерской позиции первого лица сложно. Эта проблема особенно актуальна в свете изменений в образовании, поскольку именно от умения руководителя привлекать кадры, их квалификации, способностей и талантов - строить вместе с ними организацию - зависит в конечном итоге позитивный образ организации у потребителя.

Закономерности влияния руководителя на поведение подчиненных и получения результатов исследованы и описаны в форме моделей. Однако, мало осмыслены первыми лицами организаций, поскольку рассматриваются ими только как теория, не имеющая прямого отношения к их профессиональной деятельности.

К сожалению, современное российское образование характеризуется доминированием в управлении административного ресурса. В этом случае положение в иерархии признаётся как наиболее значимый ресурс по сравнению с другими видами ресурсов. «Приказ», «уволить», «обсудить поведение на профессиональном совещании» - вот зачастую весь арсенал используемых методов управления персоналом в российских школах. Как следствие, цинизм и равнодушие педагогов, демотивированные коллективы, стагнация организации, снижение мотивации к учению у школьников. Руководители, активно использующие ресурс власти, часто не осознают, что складывающаяся ситуация - результаты образования, имидж школы - это ещё и прямое следствие поведения, демонстрируемого ими в отношениях с подчиненными. В организациях с доминированием ресурса власти человеческие ресурсы используются только на 25%, высоки степень невротизации работников и уровень внутренних конфликтов, атрофированная профессиональная фантазия. При том, что такая позиция наиболее эффективна в условиях кризиса, нередко руководители признают её как наиболее «правильную» и применимую в стабильной – привычной - ситуации. Вместе с этим, любой кризис – это всегда возможность развития, стимул к движению, в условиях которого руководитель получает шанс вывести организацию на новый уровень, что требует от него, безусловно, лидерской позиции. Доказано также, что широкий репертуар ролей позволяет руководителю быть более эффективным, управлять организацией на более качественном уровне.

В силу различий позиций лидера и менеджера содержание повышения квалификации в двух случаях в значительной степени отличается. Так, если в

первом случае, это обучение планированию, мотивации и контролю, то во втором - это разработка стратегии, выработка миссии, обучение видению, построению процессов и руководство людьми. Если в первом случае формируются представления о поведении подчиненных в стандартных ситуациях, часто для этого используется метод кейсов, получают развитие в основном проектировочные умения, то во втором случае - аналитические, прогностические, проектировочные, коммуникативные умения первого лица. Кроме того, руководители получают опыт общения с коллегами, в процессе которого организуется поиск вариантов их решения, формируется собственная теория управления персоналом, что в подлинном смысле позволяет им быть лидером своей организации.

Рассмотрим некоторые организационные и содержательные аспекты повышения квалификации руководителей в контексте развития их лидерского потенциала.

В целом содержание такого обучения можно условно разделить на несколько блоков. Первый - общетеоретический. Участники знакомятся с тем, как менялись представления об управлении людьми и организациями - с развитием представлений о лидерстве – главным образом на основе идей, разрабатываемых в западных научных школах, поскольку долгое время управление не считалось в нашей стране научным направлением. А его философские и психологические основания подменялись идеологическими. Это взгляды З.Фрейда, К.Левина, К.Бланшара, Д.Гоулмана и других известных учёных.

Долгое время отдельные труды классиков не были доступны и российским учёным, не проводились сопоставительные исследования, которые можно было бы преподнести в качестве готового продукта - лекции. Некоторые не переведены на русский язык до сих пор.

Этот блок не решает задачи профессионального развития, а скорее направлен на расширение кругозора участников обучения, восполнения теоретических знаний в связи с нехваткой у руководителей ресурса времени.

Второй блок – стратегический, направлен на развитие стратегического мышления, формирования организационной культуры и управления изменениями. В основу его содержания положена классификация типов ресурсов, используемых в процессе управления. Слушатели знакомятся с закономерностями поведения человека на рабочем месте в зависимости от типа ресурса. Для этого используются разработанные и известные классификации оргкультур и поведения, например, Дж.Ньюстрема и К.Девиса, проводится их анализ, а затем имитируется ситуация, в которой требуется выстроить стратегию управления организацией для достижения планируемого результата. Такой форме работы или тренингу, как правило, предшествует диагностика развития лидерского потенциала на основе имеющихся разработок в области УЧР. При выполнении такого задания у участников, с одной стороны, появляется возможность провести рефлексию лидерского потенциала - оценить собственные силы, увидеть пробелы, достоинства, а, с другой, задаются содержательные рамки профессиональной деятельности. Тренинг стратегического мышления включает знакомство с классификацией изменений и закономерностями поведения людей при внедрении изменений. Другой тип заданий, заключается в том, что руководителям предлагают не столько знакомство с теоретическими моделями, сколько разработать с опорой на практический опыт, собственные знания, модель школы определенного типа – сформулировать миссию, сконструировать учебный процесс, нормы профессионального поведения педагогов. Задания такого типа способствуют развитию профессиональной фантазии руководителей, концентрации имеющегося опыта. В тоже время приходится признать, что руководители не всегда правильно выбирают средства или слабо представляют, с помощью каких средств могут достигаться те или иные результаты. Дискуссии и обсуждение разработанных вариантов способствуют профессиональному развитию, умению сопоставлять цель и средства, находить нестандартные варианты решений в разработке стратегии. В рамках этого блока также обсуждаются

конкурентные преимущества образовательных учреждений, в которых работают непосредственные участники обучения, а различия выявленных достоинств позволяет участникам увидеть различия в видении возможных путей развития организации. Используются также приёмы построения профиля настоящего и будущего, обсуждаются их основания, преподаватель проводит оценку правильности определения (диагностики) состояния организации, для чего используются рассмотренные ранее теоретические модели управления.

В сочетании с другими заданиями участникам также могут предлагаться – задачи по оценке принятия управленческих решений - развитию организации в связке «миссия – стратегия - практические действия», содержащие как типичные ошибки, так и варианты действий руководителей. Такие задания развивают, с одной стороны, умения стратегического видения, а с другой, вырабатывают управленческую логику, умение строить связи цель-средства, аналитические умения руководителей.

Третий блок – тактический, включает изучение групповых и персональных методов работы с персоналом, направлен на развитие умений мотивации персонала и повышения ответственности работника на рабочем месте. Сюда входят знакомство с типологией педагогов на основе параметров профессионализма и энтузиазма, с последующим исследованием описаний профессиональных портретов, выделенных из практики управления. Поскольку представления о содержании профессионализма могут отличаться, то такие описания носят предельно общий характер, на основе должностных обязанностей мало отличающихся от организации к организации. Суть такого рода заданий выработка умений диагностировать тот или иной тип педагога, с последующей возможностью отработки классификации педагогов в практике управления и арсенала методов в индивидуальной работе с учителями, у которых, по разному, выражены параметры ответственности.

Отдельная часть блока посвящена ситуационному менеджменту. Участникам предлагаются описания различных ситуаций и оценки готовности последователей к решению поставленной задачи. Руководители анализируют ситуацию и вырабатывают тактику поведения в работе с персоналом –описывают конкретные действия, которые следует предпринять в отношении конкретного сотрудника. Разработанные на основе ресурса малых групп решения обсуждаются на общем поле, высказываются суждения, сомнения, предлагаются альтернативные варианты решений, участники делятся решениями, реализованными в схожей ситуации в профессиональной деятельности - практике управления.

Четвёртый блок – личной эффективности. Он связан не столько с управлением людьми, сколько управлением собственным ресурсом руководителя. Исследования показывают, что зачастую проблема управления заключается в недостаточном ресурсе самого руководителя. Теоретические положения блока базируются на идеях об эмоциональном интеллекте, тайм-менеджмента и личной эффективности, а участники знакомятся с методами её повышения. Это - и матрица управления временем, и матрица планирования личного и рабочего времени, и принципы подбора управленческой команды, которые позволяют компенсировать как недостатки первого лица организации, так и лучше реализовать его потенциал. Рассматриваются различные варианты формирования управленческих и педагогических команд, структура эмоционального интеллекта, проводится диагностики его выраженности, а также уровень возможного выгорания.

Сочетание различных методов обучения и содержание, основанное на рассмотрении различных граней управления, позволяет не только реализовать комплексный подход к профессиональному развитию руководителей, но и более полно раскрыть их лидерский потенциал в процессе повышения квалификации.