

**Управленческая
компетентность – основа
развития потенциала
образовательного
учреждения**

Семячкина Елена Николаевна



Управление - искусство, подобно
медицине или инженерному
делу, которое должно
полагаться на лежащую в его
основе науку - концепции,
теории, принципы и методы.

*Гарольд Кунц
(президент Международной
академии управления)*

Процесс управления - это логическая последовательность или цепь квалифицированных поведенческих актов управленца.

Успешность руководителя складывается из двух одинаковых важных умений: умения управлять людьми и умения достигать рабочей цели.

Эти два управленческих умения в идеале должны быть в балансе и существовать в связанной цепи более частных умений руководителя. Ни одно из перечисленных далее умений не является более важным, чем другие; все они должны быть представлены у руководителя хотя бы в малой степени и, в идеале, находиться в балансе.

«**Компетенции** в самом общем виде представляют собой проявленные качества человека, которые позволяют ему выполнять профессиональные функции. Компетенции являются характеристикой человека, а не должности.»

С.В.Шекшня

«Пирамида» качеств руководителя, или цикл управленческих решений



Административные умения:

(низший уровень умений руководителя): обдумывание и передача поручений, предвидение будущего и стратегическое планирование, создание рабочей обстановки в организации, разбор сложных ситуаций, обучение подчиненных.

Уровень лидерских умений:

предвидение и способность влиять на других людей, направлять их.

Уровень менеджерских умений:

связан с воплощением управленческих целей, что обеспечивает ясность целей, планирование, решение проблемы, обучение, осуществление обратной связи, контроля над выполнением работ и.т.д. Именно эти умения в основном сохраняют и поддерживают «жизнь» организации.

Социальные умения:

умение управлять рабочими группами- отражаются у сотрудников организации в удовлетворенности от членства в группах, в улучшении функционирования и повышения сплоченности рабочих групп. Это умения, включающие в себя возможности успешного планирования и управления группой и людьми.

Специальные менеджерские умения:

(высший уровень), связанные со спецификой конкретной профессиональной управленческой деятельности.

Качества успешного руководителя:

- ◆ Может установить и поддерживать отношения с равными себе людьми.
- ◆ Способен быть лидером:
 - уверенность в себе и наличие собственного мнения
 - ориентация на действие
 - высокие требования к результативности
 - прямой стиль коммуникации
 - высокая дисциплина
 - неэмоционален
- ◆ Способен построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать.
- ◆ Обладает способностью принимать нестандартные управленческие решения.

Качества успешного руководителя:

- ◆ Способен найти оптимальный вариант решения в условиях ограниченного времени.
- ◆ Может идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации.
- ◆ Имеет склонность к самоанализу, понимает роль лидера в фирме, умеет видеть то, какое влияние он оказывает на фирму.
- ◆ Обладает высокой сопротивляемостью к фрустрации (состояние, возникающее у человека при столкновении с препятствиями, которые он субъективно воспринимает как непреодолимые), хладнокровен.

Качества успешного руководителя:

- ◆ Поощряет участие членов коллектива в обсуждении проблем, способен отказаться от своей точки зрения, если докажут, что она не оптимальна.
- ◆ Обсуждает свои качества, принимает замечания, но при этом сохраняет уверенность в себе.
- ◆ С выдержкой относится к победам и поражениям.
- ◆ Может выйти проигравшим без чувства поражения и приняться за решение новых проблем.
- ◆ Способен удерживать высокий уровень усилий, энергичен.

Качества успешного руководителя:

- ◆ Компетентен в специфических проблемах управления.
- ◆ Переводит свои идеи на язык, понятный для людей.
- ◆ Высказывает подчиненным только конструктивную критику, стремясь помочь им лучше проявить себя профессионально.
- ◆ Дает понять людям, что в основном поддерживает то, что пользуется уважением в коллективе.
- ◆ Прилагает усилия по защите личного достоинства своих подчиненных.
- ◆ Предоставляет подчиненным как можно больше свободы.

Качества успешного руководителя:

- ◆ Способен вызвать к себе расположение.
- ◆ Концентрирует внимание на поставленных приоритетных целях.
- ◆ Служит примером в эффективности использования рабочего времени.
- ◆ Умеет ясно, точно, кратко выразить мысли словами.
- ◆ Способен видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее.
- ◆ Готов начать процесс нововведений, управлять им и использовать в интересах фирмы.
- ◆ Способен нести ответственность за порученное дело.

Качества успешного руководителя:

- ◆ Открыт для общения со всеми подчиненными. Внимателен к их деловым предложениям. В разнообразных формах выражает за это благодарность.
- ◆ Отрабатывает технологию индивидуальной работы, ориентированной на активное включение подчиненных в управленческую деятельность.
- ◆ Тщательно продумывает работу по созданию условий для профессиональной самореализации подчиненных, обеспечению условий для их карьеры.
- ◆ В состоянии разрешать конфликты, выступать в роли посредника между конфликтующими сторонами, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом.

ЗАСТАВЬТЕ СВОИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ РАБОТАТЬ!

- ◆ **Этап 1-** Разрушить мифы
- ◆ **Этап 2-** Определить свои сильные стороны
- ◆ **Этап 3-** Оценить, насколько оптимально Вы используете то, что делает вас сильным
- ◆ **Этап 4-** Уменьшить влияние слабых сторон (Как Вы сможете прекратить то, что Вас ослабляет?)
- ◆ **Этап 5-** Умейте разговаривать и убеждать
- ◆ **Этап 6-** Выработайте нужные Вам привычки

АНКЕТА

Уважаемый руководитель!

Просим оценить в баллах уровень развития у Вас нижеперечисленных качеств по предложенной шкале:

0 - не развито;

1-3 – слабо развито;

4-6 – развито в умеренной степени;

7-8 – хорошо развито;

9-10 – развито в максимальной степени

№ п/п	Качества	Балльная оценка
1	Способность сосредотачиваться на объекте труда	
2	Старательность и добросовестность в выполнении порученного дела	
3	Способность много работать	
4	Способность быстро справляться с производственными задачами	
5	Высокая продуктивность (результативность) труда	
6	Способность не опускать руки при неудаче, уверенность в конечном успехе	
7	Влияние не окружающих, обусловленное их доверием и признательностью	
8	Умение упорядочить свою деятельность	
9	Выступление с конструктивными предложениями при решении производственных проблем	

№ п/п	Качества	Балльная оценка
10	Способность быстро находить выход из затруднительного положения	
11	Тщательность, пунктуальность в исполнении любого дела	
12	Умение детально анализировать факты и явления, разбираться в деле до мельчайших подробностей	
13	Способность изменять планы в соответствии с имеющимися объективными обстоятельствами	
14	Способность быстро и хорошо понимать и решать задачу	
15	Умение создать взаимоотношения, положительно влияющие на профессиональную деятельность	
16	Умение объективно оценивать личные и деловые качества людей	
17	Справедливость и беспристрастие в поощрениях и наказаниях сотрудников	
18	Правдивость. Прямота и добросовестность в отношениях с другими людьми	20

№ п/п	Качества	Балльная оценка
19	Умение вести себя в обществе и проявлять необходимый такт в отношениях с людьми	
20	Умение владеть своими чувствами, ровность в поведении	
21	Признание в другом человеке личности, индивидуальности	
22	Готовность оказывать подчиненным помощь в повышении профессиональной квалификации и должностного статуса	
23	Умение учитывать в отношениях с другими людьми их индивидуальные способности	
24	Предъявление высоких требований к себе	
25	Постоянная работа над развитием своей личности, совершенствование характера, повышение знаний	
26	Вера в свои силы, возможности	
27	Знание управленческих функций, принципов и стилей руководства	

№ п/п	Качества	Балльная оценка
28	Знание принципов работы на компьютере и другой оргтехнике	
29	Информированность о деятельности предприятия, его задачах и планах	
30	Знание принципов учета хозяйственных операций для целей контроля и анализа	
31	Знание основ товарной политики, теоретических основ ценообразования	
32	Знание принципов анализа торгового и финансового результата деятельности аптеки (анализа источников финансирования, оборачиваемости капитала, активов, задолженности, устойчивости, расчета коммерческих и финансовых рисков)	
33	Знание принципов планирования трудовых ресурсов, подбор кадров	
34	Способность отключаться от прежней деятельности и быстро входить в новый круг проблем	
35	Умение обобщать результаты исследования, формулировать их в виде четких, ясных положений	
36	Умение давать задания с учетом личных возможностей работников, их нагрузки	

*Научился ли ты радоваться
препятствиям, мудр ли ты для того,
чтобы праздновать неудачу?*

Японская пословица.

ПРОБЛЕМА:

- ◆ ВЫБОР,
- ◆ УРОК,
- ◆ ВОЗМОЖНОСТЬ,
- ◆ НАПОМИНАНИЕ.

- ◆ *Если проблема – это цвет, то какой он?
Запишите, пожалуйста, первые приходящие в голову ассоциации по цвету.*
- ◆ *Если проблема – это вкус, то какой он?*
- ◆ *Если проблема – это настроение, то какое оно?*
- ◆ *Если проблема – это геометрическая фигура, то какая она?*
- ◆ *Если проблема – это музыка, то какая она?*

Треугольник жизни (три основных стремления человека)



Слияние с жизнью
(«ехать на спине
большого дракона»)

Противодействие жизни
(«сражаться с большим
драконом»)

Уход от жизни
(спасаться от
большого дракона»)

? Определите, пожалуйста, какой смысл Вы вкладываете в понятие «проблема»?

Как бы Вы сказали для себя:

- ◆ У меня есть проблема
- ◆ У меня много проблем
- ◆ У меня гораздо больше проблем, чем у **A** или у **B**
- ◆ У меня сложная проблема
- ◆ У меня меньше проблем, чем у **A** или у **B**

Выберите актуальную для себя проблему:

- 1). Определите свои чувства относительно проблемы: опишите их.
- 2). Определите свое поведение относительно данной проблемы: какая позиция доставляет вам наибольшие беспокойства.
- 3). Определите свои мысли относительно этой проблемы (позитивные или негативные).
- 4). Что необходимо откорректировать?

КРИТЕРИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ:

- ◆ целесообразность;
- ◆ продуктивность;
- ◆ оптимальность;
- ◆ творчество.