

Профессионально-личностные требования к специалистам управления образования

А.В. Соложнин

При подборе кадрового резерва прежде рассматривались профессионально-личностные характеристики кандидатов на вакантную должность. Составлялись подробные списки необходимых качеств будущего профессионала и «под них» пытались учить резервистов. В современной ситуации, когда меняется всё и очень быстро, на должности руководителей и специалистов органов управления образованием долго не засиживаются. Ведь всё просто: пришёл новый мэр и заменил команду, раздав портфели тем, кто оказался ближе. Реальная же практика вскоре предъявляет свои требования к работникам, и со временем иногда приходится констатировать кадровую неудачу, выражающуюся краткой фразой — «взяли не того». Автор предлагаемой статьи, «управленец» с многолетним опытом, выделяет самые необходимые профессионально-личностные качества людей, которые намерены работать в Управлении территориальной системой образования.

• профессионально-личностные требования • способность к анализу и проектированию • стрессоустойчивость • коммуникабельность • служение

Характеристики

Итак, какие профессионально-личностные требования следовало бы предъявить к специалисту Управления образования? Вспоминается фраза моего первого руководителя: «Помните, коллеги, что вы работаете в Управлении образования!» Фраза говорила о многом: Управление образования — наиболее интеллектуальное управление, в нём работают специалисты, которые должны быть образцом во всём: в умении мыслить, разговаривать с людьми, выглядеть, вести себя. А как же иначе? Если специалист Управления образования, бывший или настоящий педагог (лучший из педагогов города) как-то не так себя поведёт, то срам ляжет на всю систему образования. Что это — интеллектуальное чванство или оценивание роли педагога-управленца по самому высокому уровню требований к руководителям образовательной сферы? Уверен:

требования к профессиональным и личностным качествам работника Управления действительно должны быть самыми высокими.

Общая культура

Не будем уподобляться авторам стандартов, которые пытаются в нормативных документах перечислять признаки культуры, и чуть ли не устанавливать количество и перечень посещаемых культурных мероприятий. Таких перечислений не может быть и потому, что сам руководитель должен предъявлять требования к своей речи, начитанности, эрудированности в различных областях науки, искусства, литературы. В зависимости от уровня общей культуры первого руководителя и его заместителей будут подбираться и кадры аппарата. Говоря высоким слогом, горе тому аппарату и работникам, где первое лицо не почитает культуры, где он на одних весах измеряет пользу от создания детского оркестра и ремонта канализации (хотя, признаемся, без последнего «и не туды и не сюды»).

Иной раз можно слышать такие отзывы о кандидате на должность: «Он, конечно, не очень владеет навыками культурного человека и наверняка ничего не читает, кроме своей специальной литературы, но он очень хороший экономист». Что делать в этом случае начальнику, если именно экономист ему позарез нужен? Однозначных рекомендаций быть не может, и принимает решение первый руководитель. Но необходимо иметь в виду, что тот же экономист, которому чужды вопросы образования и культуры, будет готовить управленческие решения, настаивать на них, диктовать условия руководителям образовательных учреждений. Поэтому, принимая решение о приёме на работу очередного «узкого специалиста», весьма полезно оценить его общий культурный уровень.

Знания

В статье 9 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» записано, что для замещения вакантной должности, наряду со стажем и профессиональным образованием, претендент должен обладать профессиональными знаниями и навыками, необходимыми для исполнения должностных обязанностей. В должностных инструкциях своим подчинённым начальники называют самые общие требования к знаниям. Специалист, например, обязан знать Конституцию РФ, действующее законодательство в области образования, местного самоуправления, а также региональное законодательство, регулирующее вопросы образования, основы социального проектирования, теорию разработки и принятия управленческих решений, целеполагания и т.д. И, конечно, необходимо глубоко знать «объекты управления»: для чиновников Управлений это образовательный и инновационный процессы, общегосударственные и авторские проекты в области образования, которые публикуют в специальной литературе, нормативные документы. Круг знаний обширен и постоянно меняется. Обязательными знаниями должны стать основы менеджмента как небольшой организации, так и социальной сферы.

Для каждого специалиста начальником устанавливаются специальные, соответствующие профилю деятельности знания, которыми он должен владеть на высоком уровне. По мере развития функционального подхода к построению деятельности в аппаратах управления стали появляться специалисты «по строитель-

Соложнин А.В.

Профессионально-личностные требования к специалистам управления образования

ству», «по питанию», «по лицензированию», «по защите прав детей на образование» и т.д. Все эти «по», бесспорно, ставят перед работником задачу «владеть знаниями» и позволяют качественно выполнять определённые функции. Но, как известно, образовательный процесс, ради которого существуют все управленческие структуры, намного богаче, сложнее, чем арифметическое сложение функций с предлогами «по». Любой специалист органа образования должен иметь представление о главных, если угодно, «производственных» науках: педагогике и психологии ребёнка, философии образования. Высшей похвалы могут заслужить знания и по методике преподавания когда-то родного учебного предмета. Это минимум, который, как правило, не пропустит в должностную инструкцию «специалист по кадрам», но без этого орган управления образования со временем перестанет быть нужным системе, которой призван служить.

Способность к анализу и проектированию

Это особенно важное требование. Работник аппарата Управления образования ценен, если способен принимать на себя ответственность за руководство частью общего процесса, касается ли это прав детей на образование или состояния зданий образовательных учреждений. Он обязан при необходимости принять на себя функции по мониторингу состояния, анализу происходящего и проектированию будущего. При дефиците или при отсутствии таких качеств возникает распространённый и крайне нежелательный вариант реактивного управления. Разрушилась кровля здания — начинаем ремонтировать, участились случаи нарушения прав детей — идём с массовыми проверками. Ярким примером результатов реактивного управления стали ночные дежурства и битвы родителей будущих первоклассников в Москве и других крупных городах в апреле 2011 года. Причиной конфликта стали принятые конкретными чиновниками от образования правила приёма детей в первый класс в порядке живой очереди. Родители, уяснив, что только собственноручно поданное заявление позволит устроить ребёнка в элитную гимназию, организовали стихийные очереди и силой решили навести в них порядок. Это пример неграмотного анализа сложившейся практики и прогнозирования последствий принятого решения.

В текущей деятельности работники аппарата часто бывают озадачены составлением срочных аналитических записок, не обращая внимания на общие научные требования к процессу анализа. В большинстве своём они крайне редко проявляют аналитические способности, не располагают базами данных для анализа, не умеют выявлять тенденции и проблемы, ставить задачи. Умение прогнозировать и проектировать последствия принятых или непринятых решений большинством специалистов также игнорируется со ссылкой на распространённое мнение, что «никому это не нужно», «от нас это не зависит» и что решения, в конце концов, принимает начальник, он же за них и отвечает. К сожалению, это распространённое явление, объясняемое разными причинами, главная из них — отсутствие проективного мышления. Любой работник аппарата обязан владеть методами анализа и помнить, что управление должно быть, насколько это возможно, максимально прогностичным. Каждый специалист должен научиться отвечать самому себе на два вопроса: «Почему произошло так, а не иначе», и «Что произойдёт со временем, если...».

Стрессоустойчивость и коммуникабельность

Это необходимые качества для любого управленца. Не будем скрывать, практически каждый работник аппарата Управления периодически становится объектом критики и посетителей, и руководителей. Всё это — стрессогенные факторы, после чего портится самочувствие, может наступить отчаяние, депрессия, появляется болезненная мнительность; в конечном

счёте, постоянные стрессы могут перерасти в заболевания. Поэтому устойчивость к критике, неприятным разговорам с посетителями, с коллегами и руководством, способность погасить конфликтную ситуацию должны быть присущи работнику аппарата Управления. Рекомендуем читателю самостоятельно познакомиться с таким понятием, как «административная закалённость управленца» (например, в книге М.М. Поташника, А. В. Соложнина «Управление образованием на муниципальном уровне»).

Коммуникабельность, то есть способность свободно общаться, договариваться, входить в контакт с незнакомыми людьми, — одно из условий успешного выполнения своих функций. Наиболее ярко качества коммуникабельности выражены у истинных педагогов и психологов, которые порой приходят на муниципальную службу. Однако среда служащих резко отличается от школьной. В зависимости от характеристики муниципалитета аппарат администрации могут заполнять представители определённого профессионального направления: промышленники, силовики, бизнесмены и т.д. Нетрудно проследить тенденции назначений руководителей высшего звена управления, от регионального до федерального правительства. Большинство руководящих постов занимают представители сфер «неаристократических манер»: военные, представители фискальных и правоохранительных структур, промышленники. Всё это накладывает отпечаток на манеру общения внутри аппаратов управления, а затем переходит во внешнюю среду. Работники Управления образования должны подавать пример общения и с коллегами в аппарате управления, и с теми, кому они призваны служить. Работникам образовательной сферы, как никому другому, хорошо известны диалоги и убеждающие слова Сократа, образцы ведения дискуссий А. Ф. Кони, А. Меня, Г. Резника, Д. С. Лихачева. Кому-то эти имена покажутся слишком «высокими». А что может быть выше миссии образования?

Способность подчиняться

В работе могут возникать несогласия подчинённого с мнением руководителя. Кто-то выполняет распоряжение и тут же делится с коллегами душевными терзаниями, кто-то изначально настроен против любых распоряжений и открыто критикует принятые решения, демонстрирует их бесполезность, кто-то вступает в длительные обсуждения со своим непосредственным руководителем, пытается изменить содержание любого приказа или распоряжения, предлагает другого исполнителя.

Ежедневная работа аппарата связана с необходимостью быстро выполнять множество команд: задержка сроков выполнения приказов и постановлений, протокольных поручений усложняют работу руководителя и других специалистов. Поэтому способность выполнить срочную команду, или, как выражаются современные чиновники, уметь «снять проблему», следует отнести к профессиональным требованиям. У некоторых служащих из-за постоянной борьбы то с самим собой, то со своим руководством возникает тягостное состояние души: «не выполнить не могу, а выполнять противно». Что посоветовать? Конечно, ни в коем случае не превращаться в исполнителя по принципу «я выполняю приказ, а там хоть трава не расти». Можно в ряде случаев пытаться повлиять на содержание приказа своего руководителя: ведь кто, как ни специалисты органа управления, готовят планы, управленческие решения, приказы. Многие дела-

Соложнин А.В.

Профессионально-личностные требования к специалистам управления образования

ется в спешке, поэтому один приказ похож на другой и подтверждает принцип реактивного управления. Но немало случаев, когда даже в абсолютно безнадёжной ситуации подчинённые изменяли мнение собственных руководителей, что необходимо, когда речь идёт о решениях очень важных, существенных, принципиальных. Вместе с тем нельзя превращать в бесконечный спор повседневную жизнь Управления; обсуждая любое решение руководства. Способность подчиняться и в то же время искусно управлять ситуацией, пожалуй, можно отнести к высокой технике психологии общения человека с человеком, вне зависимости от должностного положения.

Готовность к служению

Среди принципов муниципальной службы (статья 4 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации») первый — принцип приоритета прав и свобод человека и гражданина. Откровенно говоря, подобные принципы частенько формулируются, как говорят юристы, для «Парижской выставки». К сожалению. На самом деле этот принцип должен отражать готовность муниципального служащего нести свою службу в городе (районе), администрация которого по тому же закону (пункт 2 статьи 2) является для него нанимателем. Это буквально означает, что любые проекты программ, приказов и иных документов должны готовиться, исходя только из интересов населения.

В типовых должностных инструкциях, которые можно найти в любом справочном издании, среди требований к профессиональным качествам работников Управления образования можно встретить клише по поводу навыков, которыми должны обладать муниципальные служащие. Например, навыки подготовки проектов правовых актов, планирования и организации работы коллектива, организации контроля, навыки ведения деловых переговоров, консультирования, разрешения конфликтов и т.п. Всё перечисленное в этом абзаце следует отнести, скорее всего, к элементарным управленческим функциям, которыми обязан владеть человек, если он хочет быть профессиональным специалистом Управления образования. Однако перечисленные навыки и умения имеют сугубо операциональный характер и могут использоваться в любой организации.

Собственно служение связано, скорее, с отношением к делу, с ответственностью за предпринятые меры и даже с жертвенностью. Не случайно на уровне закона для муниципальных и государственных служащих предусмотрены как обременительные, так и компенсационные меры. С одной стороны, служащий лишён права заниматься предпринимательской деятельностью, у него ненормированный рабочий день, а фактически не нормируется ни рабочая неделя, ни другие периоды времени. С другой стороны, потери компенсируются дополнительными оплачиваемыми отпусками, выплатами за выслугу лет, особым пенсионным обеспечением и т.д. Изначально служба не предполагает привилегий, личного обогащения и особого положения в обществе. Традиции же чиновничества в стране, берущие начало от основ партийно-хозяйственного управления, срываются и поныне как в среде служащих, так и среди обывателей. События и факты небескорыстия, переходящие в так называемые «коррупциогенные факторы», творятся обеими сторонами. Отсюда — грязные чиновничьи истории как следствие извращённого понимания государственной и муниципальной службы конкретными людьми и нарушения ими служебной этики.

Можно сколько угодно критиковать вышестоящих, которые «берут», и нижестоящих, которые «несут». Важно помнить, что всякое действие, доброе или злое, совершает человек, он же и расплачивается за свои дела. Ещё важнее помнить, что управляют делами образования конкретные люди, занимавшие ранее вполне значимое для общества положение — педагоги и лидеры образования. Их слову чаще всего верили. Отсюда каждый читающий может сде-

дать необходимые выводы относительно смысла служения, который в должностных инструкциях не прописывается.

Итак, культура, знания, способность к анализу и прогнозированию, стрессоустойчивость, подчинённость вышестоящим и служение делу. Всё легко запоминается. Можно ли что-то ещё добавить? Безусловно: ценности и идеалы, морально-этические качества, патриотизм, правовое самосознание, финансово-экономическая компетентность; не лишнее вспомнить о здоровом образе жизни, об отношении к семейным ценностям.

При определении свода характеристик, требований у авторов всегда остаётся желание что-то добавить, уточнить, усилить, выразить иначе. В итоге получается параллельный список, частично повторяющий первый, а затем третий, и так далее. В подобных случаях необходимо принять решение о формулировании интегрирующего качества, которое могло бы вобрать в себя всё то, что не учтено, недосказано, не предъявлено. Таким интегрирующим качеством мы бы назвали доверие... доверие тех, кому призваны служить муниципальные служащие на уровне образования. Это доверие детей, родителей, обычных граждан. В каждом чиновнике должна оставаться, наряду с долгом службы, высокая доля человечности, которая и определяет основные качества успешного руководителя и специалиста. Последняя рекомендация, как и другие, тоже не впишется в должностную инструкцию. Поэтому определять качества и оценивать их предстоит главным действующим лицам — руководителям, которые и призваны отбирать способных принести пользу и не навредить — лучших из лучших.

Анатолий Валентинович Соложнин,
директор ООО «Образование и консалтинг»,
кандидат педагогических наук