

**Шелкоплясова Ирина Федоровна**,  
магистрант филиала ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», преподаватель НЧОУ ДПО «Институт переподготовки и повышения квалификации», г. Славянск-на-Кубани  
[schelkopliasova.ira@yandex.ru](mailto:schelkopliasova.ira@yandex.ru)



**Потенциал антиципативной компетенции в свете организации профессиональной деятельности руководителей образовательных организаций**

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме значимости антиципативной компетентности руководителя образовательной организации. В ней рассмотрен путь зарождения понятия антиципации, значимость антиципативной компетентности для руководителей образовательных организаций.

**Ключевые слова:** руководители, антиципация, антиципативная компетентность, предвосхищение событий.

**Раздел:** (01) педагогика; история педагогики и образования; теория и методика обучения и воспитания (по предметным областям).

Предвидение будущего должно опираться не на предсказания и приметы, а на мудрость.

Марк Туллий Цицерон

В условиях постоянных преобразований и формирования новой концепции развития российского общества на первый план выдвигаются требования к кадрам, в том числе к личности управленца нового типа. Для обеспечения национальной безопасности страны важнейшим условием является развитие образования. Важно, чтобы всеми сферами общества руководили компетентные личности. Одним из приоритетных направлений совершенствования подготовки руководителя в образовании является формирование личности с управленческой культурой, обладающей интеллектом, культурой мышления, способной к диалогу, с устойчивой ориентацией на самореализацию и развитие.

Однако в системе образования до сих пор распространена практика назначения на должность руководителя школы не личность, обладающую вышеперечисленными качествами, а наиболее опытного, авторитетного педагога, который в процессе подготовки в вузе освоил компетенции в сфере педагогической деятельности. Теоретических и специальных знаний и опыта руководства организацией чаще всего такие руководители не имеют. Более того, начинающему руководителю школы трудно представить весь объем управленческой деятельности, определить приоритетные направления, выбрать оптимальный вариант управленческого решения. При этом немалые затраты управленческого труда назначаемых руководителей направлены на поиск, освоение и использование на практике норм профессионального поведения, теоретических и практических знаний, накопленных системой управления образовательным учреждением, что говорит о недостаточном развитии у руководителей общеобразовательных учреждений управленческих компетенций, в результате чего замедляется реализация приоритетных направлений образования.

Российская действительность складывается так, что подавляющее большинство сфер жизнедеятельности общества переходит на рыночную систему. Рыночные отно-

шения подразумевает конкуренцию. Чтобы организации могли выжить в таких условиях, руководителям необходимо сделать все, чтобы их организации были конкурентоспособными. При этом большое значение имеет, с одной стороны, деятельность самого коллектива, а с другой – компетентность руководителя.

В связи со сменой парадигм к нам пришло новое понятие «компетенция». Оно распространено как в образовательной, так и в бизнес-среде. Что же такое компетенция? Несмотря на популярность термина, все еще нет его общепринятой трактовки, и хотя некоторые попытки определить его уже были предприняты, но еще не найдена золотая середина, относительно которой можно оценивать различные подходы в определении и использовании термина «компетенция».

Обратимся к истории термина «компетенция». Согласно словарю Webster, он возник в 1596 г. По другим источникам, родоначальником подхода к управлению персоналом, основанного на компетенциях, можно считать McClelland (1973 г.). Психолог McClelland с конца 60-х гг. XX в. работал в Гарвардском университете. Он заложил основу определения компетенций как некоторых факторов, влияющих на эффективность профессиональной деятельности. В 1973 г. он написал статью, опубликованную в журнале «American Psychologist» под названием «Тестирование компетентности, а не интеллекта» [1].

Суть методологии, предложенной McClelland, состояла в сравнении наиболее успешных сотрудников с менее успешными с целью определения факторов эффективности деятельности. Задача состояла в том, чтобы понять, какие именно психологические особенности и особенности поведения являются причинами успеха в данной профессиональной деятельности. Однако широкую известность подход, основанный на компетенциях, получил после публикации в 1982 г. книги Boyatzis «Компетентный менеджер: Модель эффективной деятельности» [2].

Зарубежные ученые считают, что компетенция – это описание поведения сотрудников, необходимого для достижения целей компании и соответствующего ее корпоративной культуре [3].

В отечественной науке часто применяемым на сегодняшний день является определение компетенции, которое предлагает академик Владимир Дмитриевич Шадриков: «Компетенция является системным проявлением знаний, умений, способностей и личностных качеств. В каждой деятельности вес этих компонентов и их сочетания могут существенно различаться» [4].

Существует достаточно большое количество классификаций компетенций.

Стоит обратить внимание, что с компетенциями не рождаются и они не преподносятся в качестве дара, они формируются в ходе учебно-профессиональной подготовки, в практической деятельности, через саморазвитие, профессиональное обучение, взаимодействие с коллегами, через специальную систему повышения квалификации.

В зависимости от профессии и должности человека компетенции могут быть различными. Это разнообразие отражено в разработанных и уже реализуемых профессиональных стандартах. Среди множества компетенций, необходимых руководителю, обратим внимание на такую, как антиципативная. Она пока не включена в стандарт, но на практике оказывается необходимой.

Обратимся к истории понятия «антиципация». Обзор философских книг позволяет нам проследить эволюцию понятия от слова «предвидение» до современного понятия «антиципация».

Об антиципации говорили ещё во времена эпикурейцев; мудрецы пытались разгадать тайны времен прошлого и будущего, предвидеть ход событий, предугадать финал явлений.

У Чжуан-Цзы в трактате «Чжу-ан-цзы» есть глава «Предвидение», где говорится, что люди наблюдают за прошлым, чтобы узнать о будущем. Он считал это естественным законом предвидения. А вот его предшественник Конфуций был против опережающего знания.

Также противником предвидения был английский философ Френсис Бэкон (XVI–XVII вв.) [5]. История понятия «антиципация» была связана как со сторонниками, так и с противниками этого метода.

Впервые в научный обиход понятие «антиципация» было введено в области психологии в 1880 г. немецким ученым Вильгельмом Вундтом. Изначально существовало две интерпретации данного понятия:

1. Человеческий организм предвосхищает некоторую ситуацию, что может проявиться в движении отдельных частей тела.
2. Индивид представляет себе результаты некоторого действия до того момента, как действие реально осуществилось.

Сегодня антиципация чаще воспринимается как способность действовать и принимать те или иные решения в отношении ожидаемых, будущих событий [6].

Антиципация широко распространена в повседневной жизни каждого человека. При буквальном переводе антиципация – это предугадывание. Предвидение дает возможность уменьшить степень неопределенности. Благодаря этому возможно не только представить исход какого-либо действия, но и смоделировать различные варианты решения проблемы до того, как она разрешилась или даже до ее возникновения.

Выделяют два вида антиципации: ориентировочный и провидческий. Ориентировочный вид имеет место быть, когда личность находится в состоянии ожидания каких-либо действий, и проявляется в подготовке к этим действиям в соответствии с ожиданиями. Например, игрок в шахматы может предугадывать поведение своего партнера. Этот вид антиципации лежит в области полусознанного. Второй вид антиципации – провидческий – заключается в способности представить себе результат действия до его непосредственного осуществления. Например, прогнозирование глобальных перемен. Механизм антиципации осуществляется через функционирование памяти, причем от того, как организована информация в памяти, зависит, какой вид антиципации найдет применение.

В зарубежных странах накоплен достаточно богатый опыт в применении этого метода в рыночной экономике. Западные ученые, связывая антиципацию с экономикой, считают, что управленческое предвидение является одним из факторов, которые определяют успешное функционирование и развитие организации.

Ранее в отечественной науке интерес к антиципативной компетентности был невысок, вследствие чего ее теория у нас мало разработана. Однако сегодня ей уделяется возрастающее внимание, она становится предметом исследования во многих областях жизни. Сферы её распространения не ограничиваются лишь экономикой и производством, она становится все более востребованной и в социально-культурной сфере.

В современных рыночных условиях образовательные организации также не могут быть успешными, если их руководители не будут обладать антиципативной компетенцией. Не только руководитель должен заботиться о своем профессиональном развитии, но и вышестоящие федеральные, региональные, муниципальные органы, которые заинтересованы в качественных кадрах, должны планировать и осуществлять систему работы по профессиональному развитию руководителей образовательных организаций. Антиципативная компетентность играет огромную роль при принятии руководителем важных решений.

Способность руководителя образовательной организации любого уровня к тому, чтобы предвидеть наступающие события, реализуется только на уровне мыслительных процессов. Антиципация на речемыслительном уровне позволяет в схематичной форме решить какую-либо проблемную ситуацию задолго до её наступления и непосредственного решения [7].

Антиципативная компетентность руководителей играет первостепенную роль при выборе стратегии и тактики образовательной организации. Искусство создавать идеальные планы основывается на приобретении знаний и развитии навыков управленческого мышления, которые позволяют предвидеть все причинно-следственные связи, особенно те, которые еще не осуществились, и после определения их потенциала, угроз и возможностей найти решения и запланировать действия, дающие максимально эффективный результат. Управленец пользуется не только личным опытом, но и жизненным опытом всего социума. Без планирования и предвосхищения решений проблем или ситуаций руководитель не сможет эффективно работать.

Антиципация является непрерывным и динамичным процессом, который протекает неравномерно. На нее оказывает влияние множество факторов.

Стоит отметить, что предвосхищение событий связано напрямую с личностными свойствами и может по-разному действовать на личность, например стимулировать или тормозить её развитие, а также отражается на жизни человека, его спокойствии либо постоянной тревожности.

Обладают ли современные руководители образовательных организаций антиципативной компетентностью?

Для выяснения этого вопроса в рамках диссертационного исследования нами было проведено анкетирование «Компетенции руководителя» (Таблица самооценки) среди директоров общеобразовательных организаций.

Анкета представляла собой перечень двух десятков компетенций, одной из них была антиципативная компетентность, а также методов и подходов к их реализации. В каждой компетенции респонденты должны были выбрать характерный для них метод или прием, определяющий степень сформированности данной компетенции.

Директорам были предложены методы и приемы системного видения, анализа информации, принятия решений, умения прогнозировать.

После обработки полученных ответов респондентов мы получили результаты, отраженные в таблице.

### **Результаты анкетирования «Компетенции руководителя» (антиципативная компетентность)**

<b>Компетенции</b>	<b>%</b>
Системное видение	48
Анализ информации	75
Принятие решений	49
Умение прогнозировать	50

Результаты анкетирования показали, что только около половины (48%) современных руководителей обладают системным видением проблемы и могут выделить неочевидные факторы, создающие проблему, треть респондентов (75%) систематически собирают и безошибочно структурируют всю необходимую для анализа информацию, почти половина (49%) руководителей принимают решения на основе точного анализа и отслеживают последствия принятых решений, каждый второй (50%) директор может прогнозировать ситуации, предвидеть возможные проблемы и принять своевременные меры [8].



Вместе с анкетой «Компетенции руководителя» мы провели опрос этой же категории руководителей. Один из вопросов был направлен на оценку удовлетворенности руководителями своей компетентностью в области профессиональной деятельности. В целом большинство респондентов самокритично подходят к этой проблеме и отвечают, что далеко не удовлетворены своими знаниями, практическими умениями в области управленческой деятельности, в том числе в отношении уровня развитости антиципативной компетентности.

Ещё недавно руководство образовательной организацией не считали тем видом деятельности, которое требует специального образования. Но в последнее время компетентный руководитель необходим. Он должен быть профессионально грамотным, обладать сформированными управленческими компетенциями, оперативно принимать оптимальные решения, грамотно разрабатывать стратегию развития организации, способен обеспечить ее инновационное развитие, быстро и гибко реагировать на перемены, эффективно работать, уметь организовать профессиональную команду единомышленников и успешно управлять ее деятельностью. Для успешного функционирования руководителю необходимо развивать в себе антиципативную компетенцию. Это возможно на курсах повышения квалификации, семинарах, вебинарах, конференциях, тренингах, лекциях и, конечно же, в результате саморазвития.

Системный подход, современные формы и методы развития компетенций, решения актуальных проблем практической работы директоров школ, по нашему мнению, обеспечат подготовку руководителей к принятию результативных решений по более широкому кругу задач и высокий уровень эффективности в работе.

Предвидение будущего – самый сложный исследовательский процесс в управленческой деятельности, требующий соединения глубоких теоретических знаний с практическим опытом. Руководитель должен чувствовать происходящее, основные тенденции в развитии школы и педагогического коллектива, своевременно улавливать настроение людей, их нужды, потребности, уважать мнение других и быть готовым к изменениям.

Таким образом, способность предвидеть и учесть все изменения в будущем, все угрозы и открывающиеся возможности – прямая задача любого руководителя. Для директора образовательной организации антиципативная компетенция является значимой в его профессиональной деятельности, хотя еще и не прописана в стандартах. Развитие антиципативной компетентности позволит повысить эффективность профессиональной деятельности руководителей образовательных организаций, будет способствовать формированию у них общей способности к быстрому опознанию прогностических признаков значимых событий и своевременному принятию упреждающих мер.

Проблема антиципативной компетенции в свете ее потенциала для организации профессиональной деятельности руководителей образовательных организаций находится на стадии изучения теоретических аспектов и разработки методики ее практического применения. Тем не менее некоторые наиболее актуальные направления развития антиципативной компетенции можно реализовать в рамках существующей системы повышения квалификации руководителей образовательных организаций в ходе корпоративной учебы и самообразовательной работы.

#### Ссылки на источники

1. Методические материалы по управлению персоналом. – URL: [http://www.antropos.ru/articles\\_item.php?lang=eng&aid=50](http://www.antropos.ru/articles_item.php?lang=eng&aid=50).
2. Там же.
3. Там же.

4. Суняйкина Т. В., Шелкоплясова И. Ф. Проблема уровня сформированности профессиональной компетентности современных руководителей образовательных организаций // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № S3. – С. 96–100. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/76047.htm>.
5. Жукова Е. В., Нестик Т. А. Взаимовлияние управленческого видения и индивидуально-личностных особенностей руководителя // Национальный психологический журнал. – 2013. – № 2(10). – С. 52–60.
6. Там же.
7. Ломов Б. Ф., Сурков Е. Н. Антиципация в структуре деятельности. – М.: Наука, 1980. – 278 с.
8. Суняйкина Т. В., Шелкоплясова И. Ф. Указ. соч.

#### **Irina Shelkopyasova,**

Master student, Kuban State University, branch in Slavyansk-on-Kuban, lecturer, Institute of Retraining and Advanced Training, Slavyansk-on-Kuban  
[schelkopliasova.ira@yandex.ru](mailto:schelkopliasova.ira@yandex.ru)

#### **The anticipatory competence potential in the light of professional activity of heads of educational organizations**

**Abstract.** The paper is devoted to the significance of anticipatory competence of the head of an educational organization. It examines the way of the concept “anticipation”, the importance of anticipatory competence of heads of educational organizations.

**Key words:** heads, anticipation, anticipatory competence, anticipation.

#### **References**

1. *Metodicheskie materialy po upravleniju personalom*. Available at: [http://www.antropos.ru/articles\\_item.php?lang=eng&aid=50](http://www.antropos.ru/articles_item.php?lang=eng&aid=50) (in Russian).
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Sunjajkina, T. V. & Shelkopljassova, I. F. (2016). “Problema urovnja sformirovannosti professional'noj kompetentnosti sovremennyh rukovoditelej obrazovatel'nyh organizacij”, *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal “Koncept”*, № S3, pp. 96–100. Available at: <http://e-koncept.ru/2016/76047.htm> (in Russian).
5. Zhukova, E. V. & Nestik, T. A. (2013). “Vzaimovlijanie upravlencheskogo videnija i individual'no-lichnostnyh osobennostej rukovoditelja”, *Nacional'nyj psihologicheskij zhurnal*, № 2(10), pp. 52–60 (in Russian).
6. Ibid.
7. Lomov, B. F. & Surkov, E. N. (1980). *Anticipacija v strukture dejatel'nosti*, Nauka, Moscow, 278 p. (in Russian).
2. Sunjajkina, T. V. & Shelkopljassova, I. F. (2016). Op. cit.

#### **Рекомендовано к публикации:**

Суняйкиной Т. В., кандидатом педагогических наук;  
 Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,  
 главным редактором журнала «Концепт»



9 772304 120173

[www.e-koncept.ru](http://www.e-koncept.ru)

Поступила в редакцию <i>Received</i>	16	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	17
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	17	Опубликована <i>Published</i>	23.02.17

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2017

© Шелкоплясова И. Ф., 2017