

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

***Анотація.** У статті розглянуто модель розвитку управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ). На основі узагальнення досліджуваного матеріалу виокремлено функціональні блоки управлінської діяльності та визначено основні принципи неперервної освіти даної категорії керівників.*

Ключові слова: модель, професіоналізм, управлінська діяльність, управлінська компетентність, компетенція, професійний розвиток керівника ЗНЗ.

***Аннотация.** В статье рассмотрена модель развития управленческой компетентности руководителя общеобразовательного учебного заведения (ОУЗ). На основании обобщения исследуемого материала выделены функциональные блоки управленческой деятельности и определены основные принципы непрерывного образования данной категории руководителей.*

Ключевые слова: модель, профессионализм, управленческая деятельность, управленческая компетентность, компетенция, профессиональное развитие руководителей ОУЗ.

***Annotation.** The model of headmaster administrative competence development is considered in the article. On the basis of the research material generalization the functional blocks of administrative activity and certainly basic principles of continuous formation of this category of schoolheadmasters is selected.*

Key words: model, professionalism, administrative activity, administrative competence, competence, professional development of headmaster

Постановка проблеми. В умовах прогресивних змін у суспільстві докорінним чином змінюється значущість освіти, розширюється уявлення про роль та зміст управлінської діяльності керівника ЗНЗ. Особливої актуальності набуває проблема професійної (управлінської) компетентності, специфіка якої достатньо відображена в науково-педагогічних дослідженнях і нормативних вимогах до управлінської діяльності й особистості керівника ЗНЗ як управлінця-професіонала.

У працях теоретичного та методичного характеру термін „управлінська компетентність керівника ЗНЗ” трактується досить широко і багатоаспектно. Так, Т.М. Сорочан розглядає поняття „компетентність керівника ЗНЗ” як єдність психологічної, теоретичної і практичної готовності до управлінської

діяльності відповідно до конкретних вимог і завдань [12, 164-165]; О.І. Пометун – як результативно-діяльнісну характеристику освіти керівника [8, 16]; І.А. Зязюн – як особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень [6, 24]; Л.І. Даниленко – як інтегральну якість особистості, що має свою структуру, яка дозволяє керівнику у найбільш ефективний спосіб здійснювати свою діяльність, а також саморозвиток і самовдосконалення як у системі підвищення кваліфікації, так і в процесі самостійної роботи [1, 44-52].

Ми розглядаємо управлінську компетентність керівника ЗНЗ як системне утворення, що визначається сукупністю таких компонентів:

- знання, необхідні для даної спеціальності або посади;
- уміння і навички, необхідні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків;
- професійні, ділові і особистісно значущі якості для більш повної реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі діяльності;
- загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості;
- мотиваційна сфера професійної діяльності.

За таких підходів зростання професійної (управлінської) компетентності керівника ЗНЗ передбачає: входження в спеціальність; оволодіння нормами і способами професійної діяльності і спілкування; підвищення кваліфікації; творчість як індивідуальний внесок у професійний досвід; формування мотиваційної сфери діяльності керівника.

Отже, для ефективного управління навчальним закладом виявлення й оцінка загального рівня управлінської компетентності керівника ЗНЗ є актуальним як у теоретичному, так і практичному аспектах.

Мета статті: обґрунтувати необхідність підвищення управлінської компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної педагогічної освіти

та запропонувати модель розвитку управлінської компетентності керівника ЗНЗ.

Завдання дослідження: на основі компетентнісного підходу розкрити сутність професіоналізму в забезпеченні ефективної управлінської діяльності керівника школи, обґрунтувати модель розвитку управлінської компетентності керівника ЗНЗ у процесі неперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації в закладі післядипломної педагогічної освіти, виокремити основні принципи, структурні компоненти моделі та скласти їх описову характеристику.

Аналіз досліджень і публікацій із зазначеної проблеми. За позицією вчених розвиток управлінської компетентності керівника ЗНЗ є складним, багатогранним процесом, який об'єктивно пов'язаний з усіма сторонами навчально-освітнього простору і відображає поліфункціональний специфічний характер управлінської діяльності керівника ЗНЗ як професійно підготовленого менеджера освіти.

У контексті дослідження розглянемо психолого-педагогічне тлумачення понять „професіоналізм” та „педагогічний професіоналізм” як взаємозв'язані та взаємообумовлені характеристики управлінської діяльності керівника ЗНЗ.

Дослідники вважають, що професіоналізм представляє собою інтегральну сукупність індивідуальних, особистісних та суб'єктивно-діяльнісних якостей, що дають можливість на максимальному рівні успішності вирішувати типові для тієї чи іншої діяльності завдання й розглядається як сутнісна характеристика керівника будь-якої ланки управління [9].

За літературними джерелами можна виділити принаймні три рівні професіоналізму: виконавчий, компетентний, досконалий. Виконавчий рівень в основному передбачає репродуктивну діяльність; компетентний – розглядається як рівень поглибленого знання, здібності до актуального виконання діяльності, адекватного виконання завдань; досконалий – виступає як рівень, до якого можливо прагнути, як ідеал [2].

Окремо з'ясуємо позиції вчених щодо трактування поняття „педагогічний професіоналізм”. Так, Н.В. Кузьміна вирізняє в даному понятті дві взаємопов'язані складові – „професіоналізм діяльності” і „професіоналізм особистості” [3, 2]. З позиції діяльнісного підходу професіоналізм педагога (керівника) є його якісною характеристикою як суб'єкта діяльності, тобто мірою володіння сучасним змістом і засобами розв'язання професійних задач з метою досягнення визначеного результату практичної діяльності.

О.І. Щербаков характеризує професіоналізм, що включає такі компоненти загальнотрудового характеру, як: конструктивний, організаторський, дослідницький, успішна реалізація яких сприяє виконанню керівником управлінських функцій [10].

На думку В.О. Сластьоніна та інших вчених, професіоналізм – це професійна компетентність педагога, яка визначається як єдність його теоретичної та практичної готовності до здійснення своєї діяльності. Зміст теоретичної готовності складають аналітичні, прогностичні, проєктивні і рефлексивні вміння; до практичної готовності відносяться організаторські і комунікативні вміння [5;7].

За А.К. Марковою професіоналом може стати педагог, який:

- а) особистісно орієнтований на професію, мотивований до праці в ній, задоволений нею;
- б) успішно розв'язує завдання управління, навчання й виховання учнів;
- в) досягає необхідних суспільних результатів у розвитку особистості учнів;
- г) використовує сприятливі для демократичного суспільства способи, технології;
- д) засвоює норми, етапи професії, досягає майстерності в ній;
- е) соціально активний у суспільстві;
- ж) відданий педагогічній професії;
- з) схильний до якісної та кількісної еволюції оцінки своєї професійної діяльності;
- і) досягає необхідного рівня професійних особистісних якостей, знань і вмінь;
- к) усвідомлює перспективу, зони найближчого професійного розвитку;
- л) відкритий до професійного навчання та накопичення досвіду;
- м) прагне індивідуалізувати свою працю і свідомо розвинути свою індивідуальність засобами професії;
- н) збагачує досвід

професії за рахунок особистого творчого внеску [4]. Як бачимо, формування і розвиток професіоналізму педагогічних і керівних кадрів закладів освіти є однією з найважливіших проблем побудови цілісної системи неперервної професійної освіти.

Виклад основних матеріалів дослідження, обґрунтування результатів.

На основі зазначеного підкреслимо, що керівник ЗНЗ - це професіонал, який: досягає високого рівня професійної діяльності; свідомо змінює і розвиває себе в процесі діяльності; вносить індивідуальний внесок у професію; володіє предметними (спеціальними) знаннями і визначеним набором пов'язаних з ними професійних умінь в управлінській сфері.

Принциповим аспектом визначення професіоналізму керівника ЗНЗ, на наш погляд, виступає формування у керівника професійного мислення за такими ознаками, як:

- педагогічне бачення оточуючого світу;
- аналіз педагогічних, навчально-виховних та управлінських ситуацій з точки зору їх практичного використання;
- гармонізація науково-предметних, світоглядно-методологічних, педагогічних, психологічних, управлінських та інших знань і вмінь;
- розуміння внутрішнього світу, здібностей, спрямованості, мотивів, вчинків учнів;
- створення системи взаємовідносин у педагогічному та учнівському колективах;
- формування гуманістичного світогляду та регуляторів професійної етики керівника;
- розвиток творчого потенціалу, рефлексивних здібностей та вмінь як загальнолюдського, так і особистісного характеру.

Такий підхід передбачає широку загальнокультурну підготовку, здатність до професійної рефлексії, високу освіченість, життєтворчість у провідних сферах професійного і соціального життя як необхідні вимоги до професійної підготовки керівника ЗНЗ у системі післядипломної освіти.

Узагальнюючи різні точки зору, уявимо професійну компетентність керівника ЗНЗ у вигляді певної структури й виокремимо в ній основні компоненти:

- *особистісні якості* – світогляд, гуманістична спрямованість, відповідальність, принциповість, комунікативність, толерантність, новаторство, особистісна схильність і психологічна готовність працювати з високоякісним результатом;

- *педагогічна підготовка* – знання наукових основ і технологій організації навчально-виховного процесу, вільне володіння практичними методами управлінської діяльності, вміння здійснювати вибір оптимальної позиції у процесі взаємодії з учнями, педагогами, батьками, громадськістю та іншими соціальними групами й організаціями;

- *спеціальна підготовка* – фундаментальні знання, практичні вміння у сфері управлінської підготовки; зростання власного професійно-управлінського потенціалу;

- *педагогічна культура* – широка загальнокультурна підготовка, знання й виконання норм педагогічної етики, вміння педагогічного спілкування, розвиток рефлексивних здібностей, здатність до творчого пошуку, самопізнання й самовдосконалення;

- *організаційна культура* – потреба в підвищенні ефективності професійної діяльності, самоорганізація, професійна компетентність, підвищення управлінської кваліфікації в системі післядипломної освіти, набуття інноваційного досвіду.

Враховуючи дослідження в галузі педагогічної професіографії (Н.В. Кузьміна, Н.Д. Левитов, О.І. Пометун, С.Л. Рубінштейн, В.А. Сластьонін, Л.Ф. Спірін, О.І. Щербаков та ін.), однією з оптимальних можна вважати професійну модель керівника ЗНЗ, яка включає такі основні компоненти:

- нормативний опис професійних якостей;
- кваліфікаційна характеристика професійної підготовки;

- загальнопедагогічна підготовка;
- соціогуманітарна підготовка;
- управлінська підготовка.

Слід зазначити, що сьогодні в педагогічній науці процес підвищення кваліфікації та неперервної професійної освіти керівника ЗНЗ розглядається не як проста послідовність орієнтованих форм навчання і самоосвіти в системі післядипломної педагогічної освіти, а як взаємодіючі і взаємодоповнюючі етапи інтенсивного розвитку його особистості і професіоналізму. Кожний з етапів виконує певну функцію, має свої технологічні прийоми і засоби, сприяючи таким чином отриманню та поглибленню теоретичних знань, розширенню й розвитку пізнавальних потреб і інтересів, засвоєнню сучасних технологій управління, навчання та виховання. Такий підхід дозволяє керівнику не тільки визначити рівень своїх знань, умінь та навичок, але й виявити потенційні професійні потреби й можливості та отримати спеціальну післядипломну освіту для наступної реалізації в практичній діяльності [11].

У зв'язку з цим основні принципи підвищення управлінської компетентності керівника ЗНЗ у процесі неперервної професійної освіти можна сформулювати таким чином:

- *демократизм* – усезагальність, доступність неперервної освіти для різних категорій керівників;
- *цілісність* – розподіл загальних і часткових задач між різними етапами навчання у відповідності з логікою змісту та цілями кожного етапу;
- *варіативність* – різноманітність форм, видів, методів та засобів навчальної діяльності;
- *наступність* – формування цілісності навчального процесу, інтегрованості всіх етапів і ступенів;
- *гуманізм* – створення умов для поступального розвитку та вдосконалення творчої індивідуальності керівника;
- *прогностичність* – випереджуючий розвиток професійної освіти в змінних умовах та різноплановій діяльності менеджера освіти.

Вивчення науково-методичної літератури, стану підвищення управлінської компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти, передового досвіду управлінської діяльності керівних кадрів освіти дозволили розробити модель розвитку управлінської компетентності керівника ЗНЗ (Рис 1.).

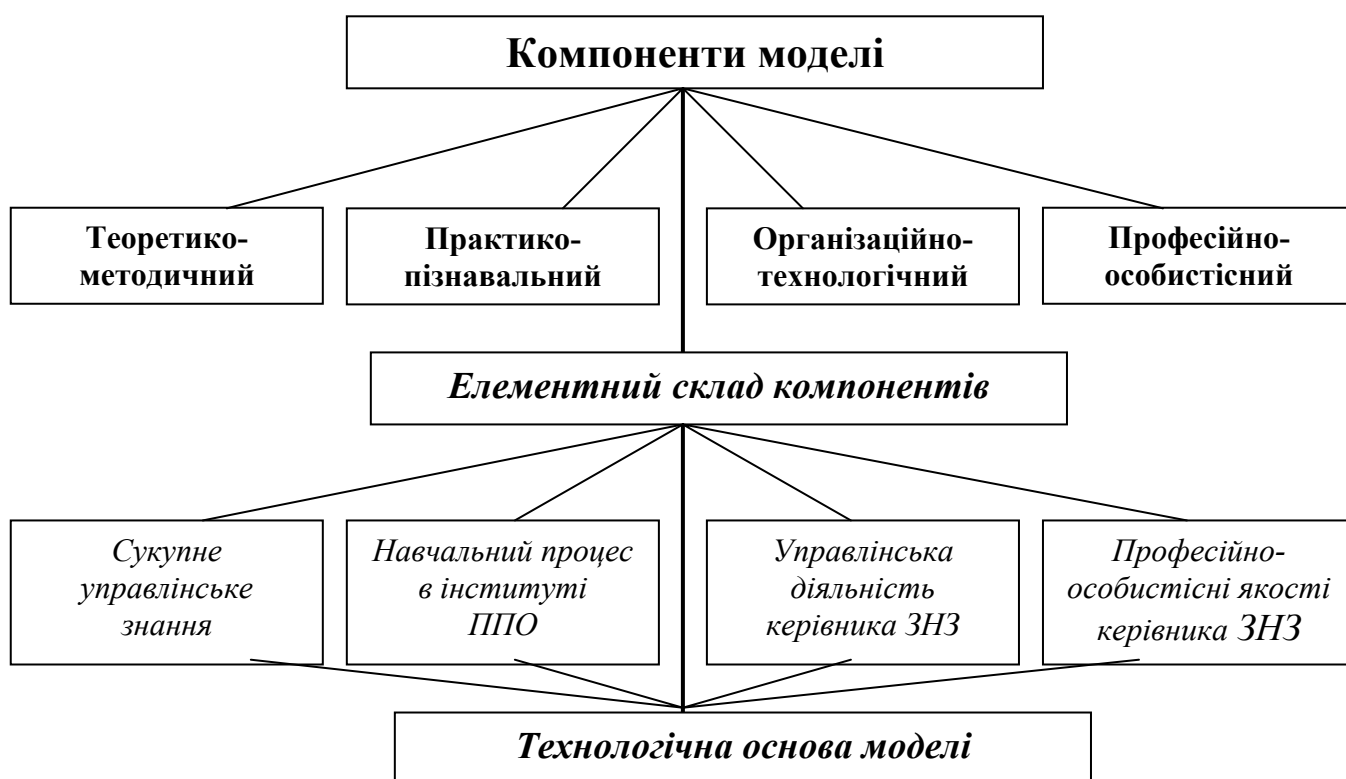


Рис. 1. Модель розвитку управлінської компетентності керівника ЗНЗ

Модель має трирівневу будову, основу якої складають чотири компоненти:

- **теоретико-методичний:** знання теорії і методології управління; школознавства; концептуальних педагогічних і виховних систем; основ психолого-педагогічних і соціо-гуманітарних наук; науково-методична підготовка;

- **практико-пізнавальний:** професійні знання, інтереси і запити; постановка і розв'язання цільових установок; формування та вдосконалення інтелектуальних, практичних умінь і навичок; творча спрямованість; саморегуляція, самовдосконалення, самоосвіта;

- **організаційно-технологічний:** знання методів і прийомів управлінської діяльності; управління персоналом; застосування новітніх методик і технологій; програмне та інформаційно-комунікативне забезпечення; інноваційна, дослідно-експериментальна, наукова діяльність;

- **професійно-особистісний:** індивідуальні професійні здібності; трудовий і спеціальний досвід; ділові, моральні, світоглядні якості; ідеали; загальнокультурні норми.

Описові складові моделі включають такі елементи:

- 1) сукупне управлінське знання;
- 2) навчальний процес в ІППО;
- 3) управлінська діяльність керівника ЗНЗ;
- 4) професійно-особистісні якості керівника ЗНЗ.

Їх змістова характеристика представлена в таблиці 1.

Змістова характеристика структурних елементів моделі розвитку управлінської компетентності керівника ЗНЗ

Елементи	Характеристика
<p>1) <i>Сукупне управлінське знання:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • знання; • вміння; • навички. 	<p>Знання, вміння, навички представлені нами у вигляді сукупного управлінського знання, що відображає зміст, обсяг і якість професійних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику ЗНЗ для виконання функцій управління.</p>
<p>2) <i>Навчальний процес:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • мета; • зміст; • форми; • засоби. 	<p>Навчальний процес розглядається як система організації навчальної діяльності, в основі якої – органічна єдність і взаємозв'язок викладання й учіння відповідно до мети, форм, засобів і змісту навчання в процесі підвищення кваліфікації.</p>
<p>3) <i>Управлінська діяльність керівника ЗНЗ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • цілі; • принципи; • функції; • методи. 	<p>Управлінська діяльність розглядається як вид високоєфективної професійної діяльності керівника ЗНЗ з метою досягнення цілей, вирішення завдань, реалізації принципів, методів і функцій управління навчальним закладом.</p>
<p>4) <i>Професійно-особистісні якості керівника ЗНЗ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • вибір; • зміст; • прояв; • розвиток. 	<p>Сукупність професійно-особистісних якостей керівника ЗНЗ представлена нами як інтелектуальна основа його професійного росту в межах професії і встановлених рівнів управлінської кваліфікації, а вибір конкретних форм, методів, способів їх розвитку та якісного удосконалення виступає як оптимальний засіб досягнення передбачуваного (очікуваного) рівня управлінської компетентності в процесі підвищення кваліфікації в ІППО.</p>

Як бачимо, представлена нами модель розвитку управлінської компетентності керівника ЗНЗ відбиває перш за все об'єктивно необхідні вимоги до сучасного професійного управлінця, наділеного відповідними

професійними специфічними особистими якостями, цінностями, переконаннями, здатністю та вмінням здійснювати результативний вплив на керований об'єкт – загальноосвітню школу в умовах багатоаспектної управлінської діяльності.

За таких підходів можна зробити **висновок**, що професійна управлінська компетентність керівника ЗНЗ являється складним структурним утворенням, тобто складною компетентністю, яка розпадається на більш дрібні, специфічні компоненти, частково розкриті нами в моделі. З урахуванням сучасних наукових надбань управлінська компетентність керівника ЗНЗ розуміється як інтегральна здібність зрілої особистості керівника будувати свій поступальний професійний розвиток з постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень. Це найбільш повно мобілізує внутрішні ресурси керівника щодо їх оптимальної реалізації в конкретних умовах управлінської діяльності. Дана проблема є актуальною і вимагає подальшого вивчення та практичної реалізації в системі післядипломної освіти керівників ЗНЗ.

Література

1. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : Монографія / Л.І. Даниленко. – К. : Логос, 1998. – 140 с.
2. Иошанов М.А. Дидактическое конструирование гибкой технологии обучения // Педагогика. – 1997. – №2. – С. 21-29.
3. Кузьмина Н.В., Реан А.А. Профессионализм педагогической деятельности : Метод. Пособие / Н.В. Кузьмина. – СПб.-Рыбинск: Б.И., 1993. – 54 с.
4. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М. : Международ. гуман. фонд «Знание», 1996. – 308 с.
5. Мельницкая Т.А. Психологическая готовность к совершенствованию педагогического мастерства // Психология учителя / Ред. кол.: А.Б. Орлов, Л.М., Митина. – М., 1985. – С. 32 -33.
6. Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи : Монографія / За ред.. І.А Зязюна. – Київ : Віпол, 2000. – 636 с.

7. Педагогика : Учебн. пособ. для студ. пед. учебн. завед. / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. – М. : Школа. Пресс, 2000. – 512 с.
8. Пометун О.І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн / О.І. Пометун // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та управлінські перспективи : Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О.В. Овчарук. – К. : „К.І.С.”, 2004. – 245 с.
9. Профессионализм педагога : Тезисы докладов и сообщений. Материалы научно-практической конф. – Ижевск.- СПб : Изд-во Удмурд. ун-та, 1992. – Ч.1. – 148 с.
10. Психология труда и личности учителя : Сб. науч. трудов / Под ред. А.И. Щербакова. – Л. : ЛГПИ. Вып.1. – Л., 1976. – 134 с.
11. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии : учебн. пособ. / Г.К. Селевко. – М. : Нар. образование, 1998. – 256 с.
12. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія і практика : Монографія / Т.М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.