

**С.А. Калашнікова**, канд. наук з держ. упр.,  
доцент, проректор з інноваційного розвитку  
Київського університету імені Бориса  
Грінченка

## **ТЕХНОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНО- ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

**Анотація.** *Стаття присвячена висвітленню теоретичних засад і практичного досвіду застосування технології компетентнісно-орієнтованого підходу на прикладі програм професійної підготовки керівників навчальних закладів, що реалізуються у Київському університеті імені Бориса Грінченка.*

**Ключові слова:** компетентність, компетенція, базові (ключові) компетенції, функціонально-компетентнісний аналіз, профіль посади, шаблон розвитку.

**Аннотация.** *Статья посвящена раскрытию теоретических оснований и практического опыта использования технологии компетентностно-ориентированного подхода на примере программ подготовки руководителей учебных заведений, которые реализуются в Киевском университете имени Бориса Гринченка.*

**Ключевые слова:** компетентность, компетенция, базовые (ключевые) компетенции, функционально-компетентносный анализ, профиль должности, шаблон развития.

**Annotation.** *The article is devoted to exploring theoretical foundations and practical experience of using the competence-oriented approach using as example the programs of professional development for heads of educational institutions, that are carried out in Borys Grinchenko Kyiv University.*

**Key words:** competency, competence, basic (key) competences, functional-competence analysis, position profile, development template.

**Актуальність.** Застосування компетентнісного підходу у процесі розробки й реалізації програм професійної підготовки управлінців розглядається як дієвий шлях підвищення їх ефективності. Наразі у фокусі наукових дискусій перебувають як проблема вироблення узгодженої позиції щодо розуміння базових понять компетентнісного підходу (серед яких – компетенція, компетентність), так і сам алгоритм застосування зазначеного підходу на практиці: «Нові запити сучасного суспільства щодо результативності освітніх систем спричиняють рух до формування змісту освіти на компетентнісній основі, що, відповідно, обумовлює потребу

розробити технології оцінювання рівня компетентностей та компетенцій...» [14, 26]

Дана стаття спрямована на висвітлення теоретичних засад та практичного досвіду застосування технології компетентнісно-орієнтованого підходу на основі функціонально-компетентнісного аналізу професійної діяльності на прикладі керівників навчальних закладів.

**Базові поняття компетентнісно-орієнтованого підходу й зв'язки між ними.** Здійснений аналіз низки наукових праць [1-8; 13-20] дозволяє констатувати такі теоретичні положення:

1. *Компетентність* – це здатність людини ефективно виконувати певну (у т.ч. професійну) діяльність.

2. *Компетенції* (множина від «компетенція») – це особисті характеристики людини, що визначають її поведінку й впливають на рівень виконання певної (у т.ч. професійної) діяльності.

3. *«Компетентність є результатом набуття компетенцій»* [14, 20]

На підтримку такого розуміння виступає низка вітчизняних і зарубіжних науковців. Наведемо кілька цитат, що засвідчують зазначені положення:

- «Компетенції – особистісні якості, необхідні для ефективного виконання визначених функцій, рішення визначених задач у конкретній організації, на визначеній посадовій позиції» [13, 21]

- «Компетенції – це властивості особистості, важливі для ефективного виконання роботи на відповідній позиції, що можуть бути виміряні шляхом спостереження поведінки» [16]

- «Компетенція – базова якість індивідуума, яка має причинне відношення до ефективного ... виконання у роботі чи інших ситуаціях. Базова якість означає, що компетенція є ... сталою (усталеною) частиною особистості, що може визначати поведінку людини у численній кількості ситуацій та робочих завдань. Причинне відношення означає, що компетенція обумовлює й викликає визначену поведінку та виконання» [18, 9]

- «Компетентність передбачає мінімальний досвід застосування компетенції» [20, 5];

- Компетентність – це спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність. При цьому компетентність містить набір компетенцій у формі знань, умінь і установок, що «дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності» [14, 7];

- «Компетентність побудована на поєднанні взаємовідповідних ... ставлень і практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь, всього того, що можна мобілізувати для активної дії» [14, 10].

**Компетенції: основні типи і види.** Ідентифікуються три основні види компетенцій [9]: знаннєві – у формі наявних знань<sup>1</sup>; вміннєві – у формі наявних вмінь (навичок)<sup>2</sup>; поведінкові – у формі наявних мотивів, психофізіологічних якостей, цінностей, установок<sup>3</sup>.

Л. Спенсер і С. Спенсер у своїй праці «Компетенції на роботі<sup>4</sup>» визначили п'ять типів компетенцій:

1. Мотиви. Те, про що людина думає або чого хоче ..., що викликає дію. Мотиви націлюють та направляють поведінку на певні дії...
2. Психофізіологічні особливості (або властивості). Фізичні характеристики та відповідні реакції на ситуації або інформацію.
3. Я-концепція. Установки, цінності або образ Я-людини.
4. Знання. Інформація, якою володіє людина у певних змістовних сферах.
5. Навичка. Здатність виконувати визначене фізичне й розумове завдання [18, 9-10].

<sup>1</sup> Англійський еквівалент – knowledge.

<sup>2</sup> Англійський еквівалент – skills.

<sup>3</sup> Англійський еквівалент – features, values, attitudes

<sup>4</sup> Competencies at Work

Таким чином, поєднання мотивів, психофізіологічних особливостей та Я-концепції людини (у формі установок, цінностей та образу Я-людини) формує вид поведінкових компетенцій.

Дослідники Л. Спенсер і С. Спенсер також підкреслюють, що знаннєві й уміннєві компетенції є «поверховими характеристиками людини», видимими у той час, як поведінкові (мотиви, психофізіологічні якості та Я-концепція) є прихованими, «більш глибокими», оскільки знаходяться «у самій серцевині особистості» [18, 10]. Зазначене відображається наступним чином (рис. 1).

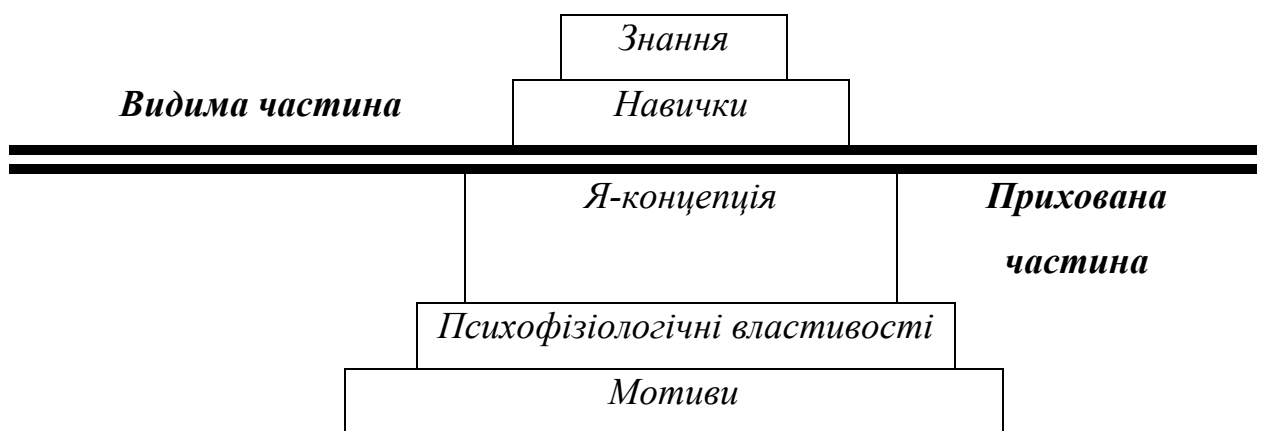


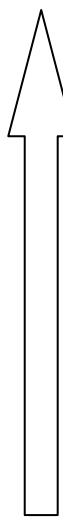
Рис 1. Модель айсберга<sup>5</sup>

Зазначимо, що запропоновані рівні компетенцій чітко корелюються з відомою моделлю компетентності Леклерка та чотирьохступінчатою моделлю розвитку компетентності спеціаліста, що відображено на рис. 2.

**Функціонально-компетентісний аналіз професійної діяльності для побудови програм професійної підготовки.** Традиційно орієнтиром для визначення змісту програм професійної освіти слугували професійні функції, що ідентифіковані у посадових інструкціях. Застосування компетентнісного підходу потребує аналізу цих функцій в аспекті їх ефективного виконання та, як результат, визначення базових (ключових) компетенцій (знаннєвих,

<sup>5</sup> Рис. 2-1. Центральні та поверхові компетенції [18, с. 11]

вміннєвих і поведінкових), наявність яких і створює підґрунтя для ефективного виконання визначених професійних функцій.



Динаміка	Мотивація	Розвиваюча функція - БУТИ	Поведінкові компетенції – РИСИ, ЦІННОСТІ, УСТАНОВКИ
Стратегія	Адаптація	Творча функція - ВОЛОДІТИ	Вміннєві компетенції – НАВИЧКИ (автоматизовані вміння)
Демульті-плікація	Основні вміння	Діяльнісна функція – ВМІТИ	Вміннєві компетенції – ВМІННЯ
Спеціалізація	Знання	Інформаційна функція – ЗНАТИ	Знаннєві компетенції – ЗНАННЯ

Рис 2. Рівні компетенцій

Таким чином, ідентифікується набір базових функцій та компетенцій, що слугують орієнтирами для побудови змісту програм професійної підготовки. Схематично це можна зобразити за допомогою таблиці 1.

Таблиця 1

### Функціонально-компетентісний аналіз

Функція	Знаннєва компетенція	Вміннєва компетенція	Поведінкова компетенція
Функція 1	З1	В1	П1
Функція 2	З2	В2	П2
Функція 3	З3	В3	П3

Ще одним результатом застосування такого функціонально-компетентісного аналізу є так званий профіль посади. Такий профіль використовується як інструмент при відборі кандидатів на посаду, орієнтир для оцінки ефективності діяльності співробітників та їх професійного розвитку.

*Алгоритм застосування компетентнісно-орієнтованого підходу для розроблення програм професійної підготовки та розвитку.* Запровадження компетентнісного підходу в систему освіти веде до зміни самої процедури розроблення й формату побудови освітніх програм: «Трансформація змісту освіти відповідно до компетентнісного підходу насамперед визначається принципово іншими принципами його відбору й структурування, спрямованими на кінцевий результат освітнього процесу – набуття ... компетенцій» [14, 66-67]

Виокремлення й визначення компетенцій як підґрунтя для набуття компетентності у певній сфері призводить до зміни кінцевих результатів освітнього процесу – навчальних результатів, а саме від моделі «ЗУН – Знання, Уміння та Навички<sup>6</sup>» ми переходимо до моделі «ЗВУ – Знання, Вміння, Установки», де останні символізують весь спектр поведінкових компетенцій (мотиви, риси, цінності, установки).

Вище описаний метод функціонально-компетентнісного аналізу трансформується у наступний алгоритм застосування компетентнісно-орієнтованого підходу для розроблення й реалізації програм професійної підготовки й розвитку:

1. Побудова моделі базових професійних компетенцій<sup>7</sup>. Результат – профіль посади.
2. Комплексна оцінка наявних компетенцій. Результат – профіль співробітника №1 (до професійного навчання).
3. Визначення різниці між необхідними й наявними компетенціями. Результат – навчальні потреби<sup>8</sup>.
4. Розроблення навчальної програми та її реалізація.

<sup>6</sup> Розділення умінь від навичок є досить умовним, оскільки навички є автоматизованими вміннями. Важливо також зазначити, що в англійській мові такий поділ відсутній, і стосовно вмінь і навичок використовується один термін «skills», що також підтверджує штучність поділу.

<sup>7</sup> Модель базових професійних компетенцій (профіль посади за компетенціями) – набір професійних компетенцій, необхідних для ефективного виконання професійної діяльності.

<sup>8</sup> Л.Спенсер і С.Спенсер також радять додатково визначати для розвитку саме ті компетенції, які «є рентабельними з точки зору навчання», й відповідно «обирати найбільш рентабельні варіанти розвитку» [18, 297].

5. Оцінка навчальних результатів. Результат – набуті компетенції та профіль співробітника № 2 (після професійного навчання).

У результаті застосування компетентнісного підходу структура навчальних програм професійного навчання набуває наступного вигляду (табл. 2).

Таблиця 2

**Структура навчальної програми професійного навчання  
при компетентнісному підході**

Модуль / назва	Компе- тенція 1	Компе- тенція 2	Компе- тенція 3	Компе- тенція 4	Компе- тенція 5
1	x		x		
2	x	x		x	
3		x	x		x

У процесі формування програми професійного навчання для конкретного співробітника за основу беруться його навчальні потреби у формі тих компетенцій, що потребують розвитку. Для ілюстрації цього скористаємося наступною таблицею 3.

Таблиця 3

**Формування індивідуальних програм професійного навчання  
співробітників на основі компетентнісного підходу**

Співробітник / ПІБ	Модуль 1	Модуль 2	Модуль 3	Модуль 4	Модуль 5
1		x	x		
2	x	x		x	
3	x		x		x

Остання таблиця також іменується як «шаблон розвитку». [18, 263]

Оцінка наявних і набутих у результаті навчання компетенцій слугує важливим показником ефективності діючої системи професійної підготовки й розвитку фахівців.



*Досвід застосування компетентнісно-орієнтованого підходу для розробки й реалізації програм професійної підготовки й розвитку керівників навчальних закладів.* У Київському університеті імені Бориса Грінченка з вересня 2007 року здійснюється запровадження компетентнісно-орієнтованого підходу. Цільовою аудиторією є керівники навчальних закладів. Їх професійна підготовка здійснюється у межах магістерської програми за спеціальністю «Управління навчальним закладом», а професійний розвиток – через програму підвищення кваліфікації, що реалізується на основі кредитно-модульної організації навчального процесу. [10; 11]

Кожна навчальна дисципліна структурована за змістовими модулями, кратними 0,5 кредиту, що складає 18 акад. год. Кожний змістовний модуль проектується на основі ідентифікації базових компетенцій, розвитку яких він безпосередньо і присвячений. Визначені базові компетенції чітко корелюються з тематичним планом модуля, а їх розвиток здійснюється через відповідні види навчальної діяльності.

Для ілюстрації вище зазначеного скористаємося навчальною програмою модуля «Основи проектного менеджменту для керівника навчального закладу» [12], який пропонується у формі тренінгу у межах програми підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів м. Києва.

Метою модуля є формування професійних компетенцій сучасного керівника навчального закладу для запровадження проектного менеджменту у діяльність навчального закладу.

Завдання модуля:

- Систематизувати знання:
  - основних понять і сутності проектного менеджменту;
  - основ проектно-орієнтованого управління;
  - параметрів запровадження проектного менеджменту у діяльність навчального закладу.
- Сформувати вміння:

- оперувати основними поняттями проектного менеджменту у практичній діяльності керівника навчального закладу;
  - здійснювати проектно-орієнтоване управління в навчальному закладі;
  - запроваджувати проектний менеджмент у діяльність навчального закладу.
- Розвинути установки:
- аналітичність;
  - інноваційність;
  - адаптивність.

Згідно зочікуваними навчальними результатами модуля є такі базові компетенції:

- Знання:
- основних понять і сутності проектного менеджменту;
  - основ проектно-орієнтованого управління;
  - параметрів запровадження проектного менеджменту у діяльність навчального закладу.
- Вміння:
- оперувати основними поняттями проектного менеджменту у практичній діяльності керівника навчального закладу;
  - здійснювати проектно-орієнтоване управління в навчальному закладі;
  - запроваджувати проектний менеджмент у діяльність навчального закладу.
- Установки:
- аналітичність;
  - інноваційність;
  - адаптивність.

Підкреслимо, що при розробленні й реалізації модулів акцент робиться на всі три рівні базових компетенцій: знаннєві, вміннєві й поведінкові.

Реалізація завдань для досягнення навчальних результатів модуля здійснюється шляхом:

- розгляду навчального матеріалу на міні-лекціях;
- самостійного вивчення навчального матеріалу на основі розробленого для модуля комплексу навчально-методичних матеріалів;
- виконання практичних завдань, спрямованих на набуття вміння застосовувати отримані теоретичні знання на практиці;
- участі в дискусіях, обговореннях, інших видах групової взаємодії з метою розвитку критичного мислення, установок і рис для використання у професійній діяльності здобутих знань і вмінь;
- проведення вступної й вихідної самооцінки професійних компетенцій для запровадження проектного менеджменту у діяльність навчального закладу;
- підсумкового контрольного тестування до модуля.

Тематичний план модуля корелюється з визначеними базовими компетенціями й складається з таких тем:

- Тема 1. Основні поняття й сутність проектного менеджменту.
- Тема 2. Проектно-орієнтоване управління (основи).
- Тема 3. Запровадження проектного менеджменту у діяльність навчального закладу.

Структура навчальної діяльності спроектована на 6 акад. год. аудиторної роботи й 12 академічних годин самостійної роботи й включає такі види діяльності:

- Вступ:
  - Презентація модуля.
  - Знайомство й вироблення правил взаємодії.
  - Вступна самооцінка професійних компетенцій для запровадження проектного менеджменту у діяльність навчального закладу.

- Тема 1:
  - o Практичне заняття «Поняття «проект»».
  - o Міні-лекція «Сутність проектного менеджменту».
- Тема 2:
  - o Міні-лекція «Основи проектно-орієнтованого управління».
  - o Практичне заняття «Традиційне й проектно-орієнтоване управління у навчальному закладі».
- Тема 3:
  - o Міні-лекція «Запровадження проектного менеджменту: основні параметри».
  - o Практичне заняття «Перспективи й перешкоди запровадження проектного менеджменту у діяльність навчального закладу».
- Заключна частина:
  - o Вихідна самооцінка професійних компетенцій для запровадження проектного менеджменту у діяльність навчального закладу.
  - o Оцінка модуля учасниками.
  - o Підсумкове тестування до модуля.

Підкреслимо той факт, що оцінка вхідних компетенцій здійснюється шляхом самооцінки з боку учасників, їх розвиток – через реалізацію відповідних методів навчання, оцінка вихідних компетенцій – шляхом самооцінки з боку учасників і застосування відповідних методів протягом навчального процесу.

**Висновки.** Здійснений аналіз теоретичних положень і досвід застосування технології компетентнісно-орієнтованого підходу у процесі розробки й реалізації програм професійної підготовки та розвитку керівників навчальних закладів дозволяє нам зробити наступні висновки:

1. Запровадження компетентнісно-орієнтованого підходу формує нову парадигму професійної підготовки управлінців.

2. Базові професійні компетенції управлінців виступають орієнтирами для розробки програм професійної освіти й результатами їх реалізації.

3. Застосування чіткого алгоритму застосування компетентнісного підходу на основі функціонально-компетентнісного аналізу дозволяє забезпечити кореляцію між професійним профілем посади й результатами реалізації програм професійної підготовки й розвитку управлінців.

4. Ідентифікація результатів професійного навчання у формі базових професійних компетенцій усіх трьох рівнів (знаннєвих, вміннєвих і поведінкових) вимагає використання у процесі навчання відповідних методів оцінки й розвитку ключових компетенцій.

### Література

1. Байденко В.И. Компетенции в профессиональном образовании (К усвоению компетентносного подхода) / В.И. Байденко // Высшее образование в России. – 2004. – № 11. – С. 3-13.
2. Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация / Под общ. ред. С.Р. Филоновича. – М. : Изд. дом «ГУВШЭ», 2004. – 690 с.
3. Гузик Н. Десять ключових компетентностей, які обслуговують особистість та її природний таланти: реалізація в умовах шкільного навчання / Н. Гузик. – К. : ВПУ «Київський університет», 2006. – 148 с.
4. Драйден Г. Революція в навчанні / Г. Драйден, Вос Дж. – Львів : Літопис, 2005. – 542 с.
5. Калашнікова С.А. Компетентнісно-орієнтований підхід: базові поняття та положення / С.А. Калашнікова // Педагогічна освіта: теорія і практика. Педагогіка. Психологія : Зб. наук. пр. – К. : КМПУ, 2010. - № 13 (1). – С. 32-40.
6. Калашнікова С.А. Запровадження інноваційних підходів до підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів: досвід Київського міського педагогічного університету імені Б.Д. Грінченка / Калашнікова С.А. Линьова І.О. // Педагогічна освіта: теорія і практика. Педагогіка. Психологія : Зб. наук. пр. – К. : КМПУ, 2010. - № 13 (2). – С. 32-40.
7. Калашнікова С.А. Запровадження кредитно-модульного підходу організації навчання у систему підвищення кваліфікації керівників закладів освіти: досвід Київського міського педагогічного університету імені Б.Д. Грінченка / Калашнікова С.А. Линьова І.О. // Вища освіта України. - № 3 (додаток). – 2009 р. – Тематичний випуск «Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технології». – К. : Гнозис, 2009. – С. 399-403.
8. Калашнікова С.А. Основи проектного менеджменту для керівника навчального закладу /С.А. Калашнікова. - К. : КМПУ, 2009. – 44 с.
9. Киршева Н. Место оценки персонала и новые ассесмент-технологии в стратегии управления человеческими ресурсами [Електронний ресурс] / Н. Киршева. – Режим доступу : [www.profiles-rus.ru/urp\\_doklad.pdf](http://www.profiles-rus.ru/urp_doklad.pdf).
10. Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи / Під заг. ред. О.В. Овчарук. – К. : «К.І.С.», 2004. – 112 с.

11. Луговий В.І. Компетентності та компетенції: поняттєво-термінологічний дискурс / В.І. Луговий // Вища освіта України. № 3 (додаток 1). – 2009 р. – Тематичний випуск «Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технології» - К. : Гнозис, 2009. – С. 8-14.
12. Проект оценки менеджеров DeTech [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.de-tech.ru>.
13. Система автоматизированной оценки и развития персонала [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.prometeus.ru>.
14. Спенсер Л. Компетенции на работе / Л. Спенсер; пер. с англ. – М. : НІРРО, 2005. – 384 с.
15. Щенников С.А. Открытое дистанционное образование / С.А. Щенников и др. – М. : Наука, 2002. – 527 с.
16. Ягупов В.В. Компетентісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти / В.В. Ягупов, В.І. Свистун // Наукові записки. – Том 71. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – 2007. – С. 3-8.
17. Chart of Competencies. The Art of Managining your Career [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.culturalhtr.ca>.
18. Hopman N. Public Leadership for Europe: Towards a Common Competence Frame. – NL: CPL-RIO, 2004. – 66 p.
19. Jokinen T. Global Leadership Competences [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.uwasa.fi/johtaminen>.
20. The National Standards for Headteachers in Wales.– The National Assembly for Wales. – 16 p.