

## УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІНСЬКОЇ МАЙСТЕРНОСТІ КЕРІВНИКА ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

**Анотація.** У статті уточнено сутність управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу (ДНЗ) як інтегрованого особистісного утворення педагога, що відображає єдність його теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення різноманітних управлінських функцій. Науково обґрунтовано технологію формування управлінської компетентності керівника ДНЗ, уточнені критерії, показники і рівні сформованості управлінської компетентності та надані практичні рекомендації щодо формування управлінської компетентності керівника ДНЗ.

**Ключові слова:** дошкільний навчальний заклад (ДНЗ), управлінська компетентність керівника ДНЗ, педагогічні технології, інтеграція, самовдосконалення, мотивація.

**Аннотация.** Уточнена сущность управленческой компетентности руководителя дошкольного учебного заведения (ДУЗ), как интегрированного личностного образования педагога, отражающая единство его теоретической и практической готовности к эффективному осуществлению различных управленческих функций. Научно обоснована технология формирования компетентности руководителя ДУЗ, уточнены критерии, показатели и уровни сформированности управленческой компетентности, даны практические рекомендации по формированию управленческой компетентности руководителя ДУЗ.

**Ключевые слова:** дошкольное учебное заведение (ДУЗ), управленческая компетентность руководителя ДУЗ, педагогические технологии, интеграция, самосовершенствование, мотивация.

**Annotation.** Refined the essence of managerial competence of the manager of pre-schools (CCA) as an integrated personal education teacher, reflecting the unity of its theoretical and practical preparedness for effective implementation of various management functions. Scientifically grounded technology of management competence of the CCA manager, clarified the criteria, indicators and levels of management competence and provided practical recommendations for the development of managerial competence of the CCA manager.

**Key words:** pre-schools (kindergartens) (CCA), the managerial competence of the manager CCA, pedagogical technologies, integration, self-improvement, motivation.

**Актуальність.** Соціально-економічні умови розвитку держави, інноваційні процеси зумовлюють необхідність випереджального розвитку освітньої галузі, модернізації управління освітою, якою передбачено підвищення компетентності управлінців усіх рівнів. Нові вимоги до рівня

професійної кваліфікації керівних кадрів, компетентності та управлінської культури ставить також і науково-технічний прогрес. Для забезпечення професійної самореалізації особистості, формування високої кваліфікаційної майстерності керівників на державному рівні сформульовано стратегічні завдання, визначено основні напрями та шляхи реформування професійної освіти. Управлінська компетентність є складовою професійної кваліфікації керівника, визначальним чинником вдосконалення управління закладом і результативності його управлінських дій.

Разом з тим ознайомлення з результатами теоретичних напрацювань учених і практикою здійснення дошкільної освіти свідчить про недостатній рівень управлінської компетентності керівників дошкільних закладів. Існуюча практика призначення керівників ДНЗ засвідчує, що цю посаду обіймають виключно педагоги, переважна більшість яких має тільки вищу педагогічну освіту, якої недостатньо для формування належного рівня управлінської компетентності. Отже, практика дошкільної освіти вимагає інтенсифікації науково-методичної роботи, спрямованої на розв'язання проблеми підготовки професійно компетентних керівних кадрів ДНЗ, які володіють теорією і практикою педагогічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз психолого-педагогічних джерел, досліджень з проблем управління соціально-освітніми системами, професійної компетентності педагогів дає можливість зробити висновок про те, що формування управлінської компетентності керівника ДНЗ вивчається в таких основних напрямках:

- обґрунтування загальних основ педагогічного менеджменту (Л.Даниленко, Г.Єльнікова, В.Маслов, В.Олійник, В.Пікельна, А.Єрмола, Л.Карамушка, , Ю.Конаржевський, , О.Мармаза, та інші);
- розкриття специфіки управлінської діяльності адміністрації дошкільного навчального закладу (В.Андрєєва, Л.Артемова, К.Біла, А.Бондаренко, Г.Васильєва, Т.Колодяжна, К.Крутій, та інші);

- висвітлення питань професійно-педагогічної підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти (Л.Артемова, Г.Беленька, А.Богущ, Г.Бурма, Т.Горюнова, та інші);

- розробка науково-методичного забезпечення змісту дошкільної освіти (Л.Артемова, І.Бех, А.Богущ, О.Кононко, Н.Протасова, та інші).

За безумовної важливості цих досліджень ступінь розробки проблеми формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу залишається недостатньою.

**Мета статті** - визначити шляхи формування управлінської компетентності керівника ДНЗ, науково обґрунтувати технологію формування управлінської компетентності, уточнити критерії, показники і рівні сформованості управлінської компетентності керівника ДНЗ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проведений науковий пошук (В.Атласов, Л.Васильченко, І.Гришина, Г.Єльнікова, В.Кричевський, Л.Луценко, Е.Нікітін, П.Щербань, С.Янчук та ін.) [2; 3; 12 ] свідчить про те, що невід'ємним атрибутом професійно-педагогічної компетентності керівника в системі освіти вважають його суб'єктивну та об'єктивну готовність здійснювати управлінську діяльність, спрямовану на досягнення цілей функціонування навчального закладу.

Вважаємо що **управлінська компетентність керівника ДНЗ** є інтегрованим особистісним утворенням педагога, що відображає єдність його теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення різноманітних управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольної-регулятивної та ін.).

Як специфічна якість управлінська компетентність керівника ДНЗ передбачає високий рівень управлінських знань, умінь, досвіду та завжди має особистісне забарвлення якостями конкретної людини й виявляється в таких основних ознаках, як:

- оперативність і мобільність управлінських знань, розуміння їх значення для практики керівництва, що вимагає постійного оновлення фонду знань, його

поповнення новими науковими даними, оперативними відомостями про стан керованого об'єкта;

- гнучкість методів управлінських рішень, алгоритмів розв'язання завдань, тобто здатність керівника не лише знати сутність управлінської проблеми, але й вирішувати її практично, причому оптимальним способом;

- критичність мислення, що надає можливість обирати оптимальні рішення, аргументувати вибір, відкидати помилкові шляхи;

- наявність достатнього для управління досвіду керівництва (керівник систематично аналізує свій досвід й, виходячи з нього, приймає обґрунтовані, найбільш оптимальні в конкретній ситуації, рішення).

Отже, управлінська компетентність керівника ДНЗ є динамічним утворенням, вимагає постійного розвитку й змістовного наповнення новими даними – педагогіки, психології, антропології, педагогічного менеджменту.

При виявленні структури управлінської компетентності керівника ДНЗ ґрунтувалися на принципах єдності свідомості й діяльності, сутності педагогічної діяльності та її основних компонентів. З опорою на представлену в психолого-педагогічній літературі структуру людської діяльності вважаємо, що управлінська компетентність керівника ДНЗ, охоплюючи всі сфери функціонально цілісної психіки особистості (розумову діяльність, емоційно-почуттєву й вольову сфери) [1-3; 5; 9; 10 ], включає такі основні компоненти:

- особистісно-мотиваційний – сукупність ціннісних орієнтацій, мотивів, адекватних цілям і завданням управління; сформованість важливих для управління особистісних якостей;

- когнітивно-операційний – сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для практичного розв'язання завдань управління;

- аналітико-рефлексивний – аналіз, самоаналіз, осмислення, оцінка й рефлексія власної діяльності, поведінки, вчинків, спілкування, стосунків з оточенням, їх корекція, здатність до самоуправління (самоменеджменту).

Особливо підкреслимо, що складний і динамічний процес підвищення кваліфікації педагога-управлінця й одночасного розвитку особистості керівника як індивідуальності вимагає використання адекватної технології формування управлінської компетентності керівника ДНЗ.

Проведений аналіз наукових джерел [4; 6-8] дозволяє зробити висновок про те, що технологія формування управлінської компетентності керівника ДНЗ як науково обґрунтована модель діяльності з проектування, організації й проведення педагогічного процесу характеризується цілеспрямованою, послідовною реалізацією засобів, методів, форм, прийомів, дій, операцій, що дозволяють отримати стійкий результат – теоретична та практична готовність керівника ДНЗ до управлінської діяльності.

Встановлено, що розробка технології формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу вимагає врахування особливостей навчання дорослої людини. З огляду на це розв'язанню проблеми підвищення кваліфікації керівного складу ДНЗ сприятиме залучення теорії та практики науки про навчання дорослих – андрагогіки (від грец. *aner andros* – доросла людина і *ago* – веду), яка на сьогодні має певні досягнення в забезпеченні інтелектуальної активності дорослого, в подоланні бар'єрів на шляху самоосвіти й самовдосконалення людини у процесі навчання [4].

Це зумовлено тим, що андрагогіка виходить з двох основних положень. Перше стверджує, що провідна роль у процесі навчання належить самому дорослому; друге – навчання відбувається у процесі спільної діяльності того, хто вчиться, з тим, хто вчить .

Як свідчить аналіз наукової літератури (Т.Браже, Н.Вербицька, С.Вершловський, С.Змеєв, О.Іонова, М.Кларин, С.Королук, А.Лукашенко, Н.Протасова, В.Семиченко та ін.), найважливішою умовою посилення гуманістичної особистісно-орієнтованої спрямованості навчання дорослих є опора на життєвий досвід того, хто вчиться [4].

Ідею побудови освітнього процесу з опорою на життєвий досвід як важливе джерело навчання було покладено в основу нового педагогічного напрямку – вітагенної освіти (від лат. *vita* – життя, *genesis* – породжувати, тобто породжений життям). В узагальненому вигляді формулою такої освіти є: спочатку життєвий досвід + зміст освіти + технології освіти; потім як результат – новий вітагенний досвід.

Перетворення наявного життєвого досвіду в якісно новий стан означає, що сполучення набутого знання й життєвого досвіду формує новий вид досвіду – вітагенний, який відповідає таким умовам: має ціннісний смисл для даної людини; соціально-ціннісну значущість й є соціально конструктивним; допомагає проектувати майбутнє; включає в себе досвід попередніх поколінь; безперервно поповнюється й розвивається.

У технологічному плані найважливішим питанням вітагенної освіти є питання актуалізації життєвого досвіду. Це закономірно висуває такі пов'язані з цим питанням проблеми: Як продіагностувати зміст і спрямованість досвіду? Як зробити досвід джерелом освіти? Як сформулювати освітнє середовище, що сприяє набуттю вітагенного досвіду?

Особливої уваги заслуговує таке явище, як «емоційне вигорання» педагога. Так, за даними науковців, у значної кількості керівників навчальних закладів (до 45 %), професійна діяльність яких відбувається в умовах постійного напруження і стресів, більша частина робочого дня (до 66 %) відбувається в обстановці різноманітних ситуацій (спілкування з учасниками педагогічного процесу, організації й проведення нарад, методичних заходів, керівництва діяльністю педагогічного колективу тощо), спостерігається синдром «емоційного вигорання» [7]. Це виявляється як: почуття емоційного виснаження; знесилля, втоми, розбитості, пригніченості (людина відчуває неможливість віддаватися роботі так, як це було раніш); дегуманізація, деперсоналізація, цинізм (тенденція розвивати негативне ставлення до підлеглих); редукція професійних досягнень, негативне самосприйняття у професійному плані (нестача почуття професійної майстерності) [7].

З урахуванням сутності і структури управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу, з опорою на психолого-педагогічні джерела, а також аналіз досвіду діяльності керівників ДНЗ нами виділено такі основні етапи формування управлінської компетентності керівника ДНЗ: діагностико-проектувальний, змістово-процесуальний, оцінно-коригувальний.

Так, *реалізація діагностико-мотиваційного етапу* забезпечує формування позитивної мотивації набуття управлінської компетентності через пізнання себе й усвідомлення своєї професійної діяльності та передбачає : визначення освітніх потреб; виявлення обсягу і характеру професійного й життєвого досвіду; з'ясування індивідуальних особливостей; визначення механізмів мотивації педагогічної діяльності; стимулювання особистісно-професійного зростання педагога.

Технологічним інструментарієм цього етапу визначено такі форми і методи, як:

- психолого-педагогічна діагностика і самодіагностика, створення психологічних портретів ідеального педагога-управлінця та автопортрету, що сприяє самопізнанню й розширенню уявлення педагога про себе як особистість і професіонала;
- мотиваційний тренінг, який дає можливість активізувати й посилити внутрішні мотиви людини до особистісно-професійного зростання.

*Проектувальний етап* спрямований на розробку програми особистісно-професійного вдосконалення, тобто визначення мети навчання; розробка стратегії навчання; відбір змісту освіти, засобів, форм і методів його засвоєння; визначення видів контролю, виявлення критеріїв оцінювання навчальних досягнень[11, с.180] .

*Оцінно-коригувальний етап* передбачає самооцінку й самокорекцію процесу професійного вдосконалення[11, с.197] .

Виходячи з теоретично обґрунтованої сутності та структури управлінської компетентності керівника ДНЗ, мети, завдань управлінської

підготовки, нами виділено три групи критеріїв ефективності процесу формування управлінської компетентності – особистісну, професійну та рефлексивну, що охоплює виділені та науково обґрунтовані компоненти управлінської компетентності керівника ДНЗ, кількісні й якісні показники, що відбивають зміни в готовності педагогів до здійснення управлінської діяльності, а саме сформованість:

- позитивної мотивації самовдосконалення (позитивне ставлення до розвитку управлінської компетентності, стійкий інтерес до питань педагогічного управління);
- особистісно й професійно значущих якостей (відповідальність, наполегливість, ініціативність, урівноваженість, тактовність);
- системи управлінських знань;
- сукупності управлінських вмінь – гностичних (умінь адекватної діагностики педагогічних ситуацій, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, розрізнення головних а другорядних завдань управлінської діяльності), організаторських (умінь ставити чіткі цілі діяльності, планувати, розподіляти, мотивувати, контролювати, прогнозувати роботу підлеглих; позитивно впливати на учасників педагогічного процесу; оперативно приймати управлінські рішення), комунікативних (умінь встановлювати контакти, слухати, сприймати, розуміти внутрішній стан співбесідника; гнучко варіювати стиль спілкування; не застосовувати конфліктогени спілкування);
- здатності до рефлексії (аналіз, самоаналіз, оцінка, самооцінка, осмислення, корекція діяльності).

Залежно від прояву сукупності визначених критеріїв і показників готовність керівника ДНЗ до здійснення управлінської діяльності визначається певним рівнем розвитку управлінської компетентності. Зазначимо, що поняття «рівень» відображає діалектичний характер процесу розвитку певної якості. Отже, стандартизовані характеристики визначених рівнів сформованості управлінської компетентності керівника ДНЗ визначаються таким чином:



- *високий (продуктивний) рівень* характеризується стійким інтересом до проблем педагогічно-управлінської діяльності, сформованою мотивацією саморозвитку, усвідомленням значущості розвиненості особистісно й професійно важливих якостей; засвоєнням сформованих повних управлінських знань і вмінь, що дозволяє самостійно й нестандартно підходити до прийняття обґрунтованих управлінських рішень; прагненням до співробітництва, переважанням демократичного стилю спілкування; розвинутою здатністю до рефлексивної діяльності.

- *середній (достатній) рівень* передбачає ситуативність у виявленні інтересу до питань педагогічного управління, усвідомлення необхідності вдосконалення власної особистості; наявність управлінських знань реконструктивного характеру, які активно застосовуються у процесі професійної діяльності; сформованість сукупності управлінських умінь з наданням переваги діям за аналогією, копіюванню відомих способів роботи; розвиненість значущих якостей, володіння доцільними способами спілкування, але у взаємодії з іншими людьми управлінець схильний до авторитарного стилю; здійснення аналізу, об'єктивного оцінювання своєї діяльності, корекції власних дій відбуваються не завжди;

- *низький (елементарний) рівень* характеризується відсутністю інтересу до управлінських питань, негативним ставленням до самовдосконалення, формування необхідних особистісних і професійних якостей; наявністю управлінських знань репродуктивного характеру, вузькістю педагогічного світогляду; нерозвиненістю управлінських умінь, невмінням імпровізувати, інтерпретувати, застосуванням методів управління, що базуються переважно на життєвому досвіді, схильністю до слідування стереотипам у педагогічному управлінні; не сформованістю адаптованого стилю поведінки й здатності рефлексії діяльності.

Кількісний та якісний аналіз даних, що отримано засобами психолого-педагогічної діагностики в ході цілеспрямованого відстеження процесу й результатів управлінської підготовки керівників ДНЗ дозволяє дістати висновку

про те, що обрана методика проведення дослідження сприяла розв'язанню завдань формування управлінської компетентності керівного складу дошкільних навчальних закладів. Зафіксовано успішність формування всіх компонентів управлінської компетентності управлінців, що переконливо свідчить про ефективність розробленої технології управлінської підготовки та способів її реалізації. Це забезпечило ґрунтовне засвоєння педагогами управлінських знань і вмінь, здатність керівників творчо застосовувати знання й уміння у професійній діяльності; усвідомленість доцільності професійних дій, спрямованих на розвиток особистісно-професійно значущих якостей, рефлексію власної професійної діяльності.

**Висновки.** Отримані результати дають підставу вважати, що вихідна методологія була правильною, поставлені завдання виконано, мету досягнуто. Отримані теоретичні та практичні висновки сприяють реалізації управлінської підготовки керівника ДНЗ в умовах дошкільного навчального закладу.

1. Науково обґрунтовано, що управлінська компетентність керівника ДНЗ як найважливіший складник його професіоналізму є інтегрованим особистісним утворенням педагога, який відбиває єдність теоретичної та практичної готовності управлінця до ефективного здійснення різноманітних управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольної-регулятивної).

2. Теоретично обґрунтовано етапи технології формування управлінської компетентності керівника ДНЗ, а саме: діагностико-проектувальний, змістово-процесуальний, оцінно-коригувальний.

3. Уточнено критерії та показники сформованості управлінської компетентності керівника ДНЗ: сформованість позитивної мотивації самовдосконалення, особистісно й професійно значущих якостей, управлінських знань та управлінських умінь, здатності до рефлексії.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми. Перспективу її дослідження вбачаємо в аналізі шляхів здійснення управлінської підготовки

керівного складу дошкільних навчальних закладів в умовах післядипломної освіти педагогічних кадрів, у вивченні питань спільної діяльності педагогічних вищих навчальних закладів та дошкільних навчальних закладів з формування управлінської компетентності керівників ДНЗ.

### Література

1. Артемова Л.В. Національний дитячий садок на Україні / Артемова Л.В. // Дошкільне виховання. – 1991. -№ 6. – С.11-13.
2. Белая К. Ю. 200 ответов на вопросы заведующей детским садом: Руководителям детских садов, методистам, воспитателям, студентам, слушателям ИПК, родителям, работникам образования / Белая К. Ю. – М. : АСТ, 1997. -394с.
3. Васильченко Л.В. Професійна компетентність керівника школи / Л.В. Васильченко, І.В. Гришина. – Харків : Основа, 2006. – 208 с.
4. Денякина Л.А. Новые подходы к управлению деятельности в дошкольном образовательном учреждении / Денякина Л.А. – М. : Новая школа, 1997. -48с.
5. Инновационные процессы в повышении профессиональной компетентности организаторов народного образования / под ред. Е.П.Тонконогой. – С-Пб.: ИОВ РАО, 1994. – 137 с.
6. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія] / Г.В. Єльнікова. – Харків : Крок, 1999.– 303с.
7. Кларин М.В. Педагогическая технология в учебном процессе (Анализ зарубежного опыта) / Кларин М.В. – М. : Знание, 1989. -154с.
8. Кононко О. Стратегічна мета виховання – життєва компетентність дитини / Кононко О. // Дошкільне виховання. – 1999. - №5.- С. 3-5.
9. Освітні технології : Навч.-метод. посібник / О.М.Пехота, А.З.Кіхтенко, О.М.Любарська та ін. ; За заг. ред. О.М.Пехоти. –К. : А.С.К., 2002. – 255 с.
10. Пікельна В.С. Управління школою : у 2-х ч. / В.С. Пікельна. – Харків : Основа, 2004. – Ч.1. – 112 с.
11. Прокопенко І.Ф. Педагогічні технології : Навчальний посібник / Прокопенко І.Ф., Євдокимов В.І. – Харків : Колегіум, 2005. – 224с.
12. Савченко О.Я. Документ, що захищає дитинство / Савченко О.Я. // Дошкільне виховання. – 1999. - №1. – С. 3-4.
13. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии : Учебное пособие / Селевко Г.К. – М. : Народное образование, 1998. -256 с.
14. Третьяков П.И. Адаптивное управление педагогическими системами: Учебное пособие / П.И.Третьяков, С.Н. Митин, Н.Н.Бояринцева; Под ред. П.И. Третьякова – М. : Академия, 2003. – 368 с.
15. Шаповал Р.В. Експериментальна перевірка способів здійснення управлінської підготовки керівника дошкільного навчального закладу / Шаповал Р.В. // Гуманізація навчально-виховного процесу: Зб. наук. пр. – Слов'янськ : Слов'янський державний педагогічний університет, 2008. – Вип. ХІІ. – С.119-124.
16. Янчук С.В. До розробки еталонної моделі професійної управлінської компетентності директора загальноосвітнього навчального закладу у сфері стратегічного управління розвитком освітньої системи / С.В. Янчук // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки : Зб. наук. пр. – Київ-Запоріжжя : Ін-т педагогіки і психології професійної освіти АПН України, ЗОІППО, 2006. – Вип.40. – С. 489-494.

