

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

*У статті розглянуто теоретичні аспекти управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, розкрито її сутність та окреслено шляхи розвитку.*

**Ключові слова:** компетентність, управлінська компетентність, керівник загальноосвітнього навчального закладу.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах реформування освіти пріоритетною стає проблема якісного управління загальноосвітнім начальним закладом. І це не викликає сумніву, бо існує певний взаємозв'язок між якістю управлінської діяльності керівника ЗНЗ і якістю наданих освітніх послуг його ж навчальним закладом. Сьогодні суспільство вимагає від школи конкурентоспроможного випускника сучасного життя. Освіта, у свою чергу, вимагає від керівника загальноосвітнього закладу високого рівня управлінської компетентності у керуванні сучасним загальноосвітнім навчальним закладом.

Аналіз досліджень і публікацій, показав, що проблемою управлінської компетентності у сфері освіти займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Поняття управлінської компетентності керівника освітнього закладу висвітлено у працях Д. Джонса, Дж. Дьюї, В. Кілпатріка, М. Кнолля, Ф. Паркера, А. Флітнера, Д. Фрітбута та ін. Багато і вітчизняних науковців своїми працями зробили великий внесок у дослідження управлінської компетентності керівників освітніх закладів (В. Бондар, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, Є. Коротков, В. Маслов, Т. Сорочан, Г. Тимошко, Є. Чернишова та ін.).

Проблема управлінської компетентності керівника ЗНЗ не нова, вона існує з моменту появи посади директора в цих закладах. Тому є ціла плеяда наукових та організаційно-методичних джерел з питань удосконалення управлінської компетентності її теоретичних та практичних основ.

Теоретичні основи управлінської діяльності закладені в роботах В. Бондаря, Н. Василенко, А. Жиліної, Ю. Конаржевського. Загальні основи керівництва ЗНЗ викладені в працях Є. Березняка, Р. Вдовиченко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Калініної, С. Королук, В. Маслова, В. Сухомлинського та ін. Вагомі наукові доробки щодо ефективності управлінської діяльності та підвищення компетентності керівників ЗНЗ здійснили В. Бондар, Л. Даниленко, В. Маслов, В. Мельник, В. Олійник, Г. Тимошко. Питання управління ЗНЗ як професійної діяльності висвітили І. Єлісеєва, Л. Карашук, Н. Коломинський, О. Мармазата ін. Проблему психологізації управлінської діяльності, розвитку соціально-психологічних функцій управління розкрито в роботах Л. Карамушки, Н. Коломинського, Ю. Конаржевського, С. Королук, В. Маслова та ін.

На нашу думку, реформування розвитку освіти потребує нових підходів до визначення змісту управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів та нових шляхів щодо її оптимізації.

**Метою статті** є аналіз управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу та шляхів підвищення рівня управлінської компетентності керівників як умови успішного функціонування загальноосвітніх навчальних закладів.

**Результати теоретичного дослідження.** Конкурентоспроможність та якість діяльності усього навчального закладу суттєво залежить від керівника ЗНЗ, від рівня його професійної компетентності. В умовах освітніх реформ сучасний керівник закладу освіти повинен вміти швидко змінювати та адаптовувати процес управління загальноосвітнім навчальним закладом відповідно до стрімких змін в освітньому середовищі. Системний аналіз понятійно-категоріального апарату й термінології, які використовуються в нашому дослідженні, є первісною методологічною вимогою, що висувається до організації і планування педагогічного дослідження. Це стосується і системного комплексного дослідження, яким є підвищення професійної компетентності керівників ЗНЗ.

Центральним поняттям даного дослідження є поняття "управлінська компетентність" керівника ЗНЗ, яке при широкому розповсюдженні та використанні в науковому обігу необхідно проаналізувати, з'ясувати його основні концепції і сутність, а при необхідності – уточнити або дати авторське трактування. Питання змісту управлінської діяльності та підвищення рівня

компетентності керівника сучасного ЗНЗ завжди залишається актуальним. Воно детермінується як зовнішніми, так і внутрішніми умовами роботи директора, обумовлюється невинним процесом оновлення функцій управління.

На нашу думку, слід зупинитись на визначенні понять "компетенція", "компетентність", "управлінська компетентність" як ключових понять цього дослідження. У словнику іншомовних слів дається таке визначення: компетенція (з лат. "відповідність") – коло повноважень будь-якої установи або особи; коло питань, у яких дана компетентна особа володіє пізнанням, досвідом.

Для багатьох учених здається вирішеним, що поняття "компетенція" стосується області умінь, а не знань. Компетенція – це загальна здібність особистості, що базується на знаннях, досвіді, цінностях, нахилах і яка набувається у процесі навчання. Компетенція не зводиться ні до знань, ні до вмінь бути компетентним – це означає бути вченим або освіченим.

Окрім того, слід розрізнити основні концепти поняття "компетенція" та "вміння". Уміння – це дії особистості (doing) у специфічній ситуації, це прояв компетенції або здібності (а capability), або можливості здійснювати дії у специфічній ситуації. Слід зазначити, що лише вміння підлягають спостереженню, а компетенції (або "габітус" як єдність компетенцій) – це характеристики, які можливо отримати зі спостережень за діями, за вміннями суб'єктів. Таким чином, під умінням розуміємо компетенцію в дії. Компетенція – це те, що породжує вміння, дії.

Компетенцію можна розглядати як можливість встановлення зв'язку між знанням і ситуацією або, у більш широкому значенні, як здібність знайти, виявити процедуру (знання і дію), які підходять до розв'язання проблеми, ситуації, однак у будь-якому випадку не слід спрощувати поняття "компетенції". Спостерігаючи за вміннями, не можна ігнорувати питання впливу суб'єктів на ситуацію: інтерпретацію подій, явищ, процесів, яку вони здійснюють. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на значення обставин, які мають емоційне, екзистенціальне, ідеологічне або політичне навантаження. Обставини є не просто даністю, а об'єктом сприйняття й осмислення суб'єктами управління.

Поширення поняття "компетенція" в значенні "уміння" заслуговує на увагу вчених і практиків у зв'язку з тим, що зміни термінології часто призводять до глибоких змін як у педагогічних практиках, так і в системах. З поняттям "компетенція" пов'язане поняття "компетентність". Компетентність – це особисті можливості посадової особи, її кваліфікаційні знання, досвід, що дозволяють брати участь у виробленні певного кола рішень або вирішувати самому питання завдяки наявності певних знань, навичок.

Розглянемо саму суть поняття "компетентність". У перекладі з латинської мови компетентність – це проінформованість, обізнаність, авторитетність, здатність до чогось. Таке визначення наявне у "Великому тлумачному словнику". Крім того, компетентність менеджера – це результативність та ефективність дій менеджера згідно з цілями та стратегіями організації [11].

Залежність функціонального статусу директора ЗНЗ та змісту діяльності від процесів, що відбуваються в країні, можна побачити, зробивши ретроспективний аналіз управлінських функцій керівника освітнього закладу. Аналіз архівних, організаційно-методичних, науково-педагогічних матеріалів щодо розвитку теорії та практики управління свідчать про невинний процес розвитку та оновлення функцій керівника ЗНЗ. Основними рушійними силами, що обумовлюють розвиток функцій управління, є зміни соціально-економічного стану в країні, характер та особливості управління суспільством на різних історичних етапах розвитку держави, нові суспільні замовлення освітнім закладам щодо навчання та виховання громадян, зміна освітньої парадигми та розвиток ЗНЗ як соціальної системи.

За останнє десятиліття помітно зросла зацікавленість учених, педагогів-практиків у вивченні проблеми управлінської компетентності керівника ЗНЗ, що говорить про важливість і соціальну значущість проблеми. Аналіз педагогічної літератури свідчить про різні авторські визначення поняття "управлінська компетентність" і застосування наукових підходів до тлумачення його суті через різноманітні концепти або окремі педагогічні і філософські категорії, такі як: обсяг повноважень посадової особи, педагогічний такт, характерні риси особистості, знання, досвід у тій чи іншій галузі науки, обізнаність, авторитетність, правильність та інші категорії.

Це є свідченням того, що відсутність однозначного тлумачення поняття можна вважати природним педагогічним явищем. У зв'язку з багатогранністю і багатоаспектністю діяльності керівника ЗНЗ визначення поняття "управлінська компетентність" буде або дуже загальним, або дуже неоднозначним. Однак при визначенні поняття "компетентність" доречно використовувати однорідні категорії, які характеризують особистість, і розглядати їх у взаємозв'язку, що буде його доповнювати і конкретизувати.

Отже, при визначенні поняття ми застосовували різноманітні його концепти, такі як права, коло питань, якість управлінської діяльності (авторитетність), обсяг функціональних повноважень, професіоналізм як професійно-особистісна якість керівника ЗНЗ. Однак більшість досліджень підтверджує той факт, що категорія "управлінська компетентність" визначається головним чином наявним рівнем професійної освіти, досвідом, індивідуально-психічними особливостями.

Модель управлінської компетентності керівника ЗНЗ конструюється з різних видів діяльності директора або функцій управління. Під функціональним статусом керівника слід розуміти певне коло прав і обов'язків, правомірних дій, об'єктивно необхідних для забезпечення нормальної життєдіяльності закладу, закріплених в нормативних документах. Таким чином, на нашу думку, *управлінська компетентність* – це система знань, умінь та навичок, адекватних структурі та змісту управлінської діяльності.

Отже, враховуючи наведення тлумачення, можна підтвердити й думки інших науковців про те, що компетентність керівника ЗНЗ – це, насамперед, уміння ефективно й результативно керувати освітньою організацією заради досягнення поставлених цілей усього загальноосвітнього навчального закладу [5].

Компетентність керівника ЗНЗ – це рівень його кваліфікації, який дозволяє успішно вирішувати завдання, що визначені пріоритетними в сучасну освітянську добу. Також тлумачний словник подає такі визначення поняття "компетентний":

1) який має достатні знання в якій-небудь галузі, який з чим-небудь добре обізнаний, який ґрунтується на знаннях, кваліфікований;

2) який має певні повноваження, повноправний, повновладний [11].

В. Бондар подає таке визначення: "компетентність – це здатність розв'язувати проблеми, що забезпечується не лише володінням готовою інформацією, а й інтенсивною участю розуму, досвіду, творчих здібностей". За В. Бондарем, компетентність – це здатність особистості діяти [1]. На думку А. Маркової, компетентність – це індивідуальна характеристика ступеня відповідності вимогам професії.

Дж. Равен у своїх працях стверджує, що компетентність – це специфічна здатність, необхідна для ефективного виконання конкретної дії у певній галузі і яка включає вузькоспеціальні знання, уміння, способи мислення, а також відповідальність за свої дії [8].

С. Шишов наголошує на тому, що компетентність не зводиться ні до знань, ні до навичок, а розглядає компетентність як загальну здатність, що ґрунтується на знаннях, досвіді, особистих цінностях, набутих завдяки навчанню.

З наведених визначень поняття компетентності, які дають більш широке її тлумачення, можна виокремити таку суть, що компетентність – це результат навчання, який виходить далеко за межі самої складової навчального процесу, це самопізнання та самовдосконалення, сформованість набутих умінь керівника для того, щоб бути готовим професійно до вимог життя, успішним, спроможним досягти поставлених цілей у професійній діяльності.

Досліджуючи праці М. Армстронга, В. Вертера, Н. Ничкало, В. Ягупової та інших науковців, можемо виокремити певні елементи структури самої компетентності: знання, пізнавальні та практичні навички, цінності, досвід та мотивація [6].

За С. Шишовим, компетентна особистість – це та, яка вміє вирішувати проблеми, вміє використовувати власний досвід, самостійно займатися власною освітою, вміє критично мислити, має власну позицію, формулює власну думку, співпрацює в команді, конструктивно вирішує конфліктні ситуації та попереджує їх виникнення, несе відповідальність за свої дії, вдало організовує свою роботу, знаходить нові рішення, гнучко реагує на життєві зміни, має високу стійкість до труднощів [9].

Усі наведені риси компетентної особистості є надзвичайно актуальними для сучасного керівника загальноосвітнього навчального закладу. На нашу думку, здобуття професійної компетентності керівника ЗНЗ – це постійна кропітка праця над собою. Професійна компетентність керівника ЗНЗ включає такі складники:

1. Управлінська компетентність – це наявність знань та практичного досвіду в сфері управління загальноосвітнім навчальним закладом, організація педагогічної, методичної, наукової та суспільної діяльності школи;

2. Економічна компетентність – це наявність економічних знань, умінь економічного керування, досвід комерційної діяльності в умовах функціонування ЗНЗ;

3. Наукова компетентність – це здатність до самостійної науково-дослідницької праці;

4. Педагогічна компетентність – це педагогічні знання, уміння, знання нормативно-правових актів, на основі яких успішно функціонує загальноосвітній навчальний заклад.

Усі представлені складники професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу є абсолютно важливими. Але на перший план виступає саме управлінська компетентність керівника ЗНЗ. Тому підвищення рівня управлінської компетентності керівників ЗНЗ, а саме на даному етапі розвитку освіти та й суспільства в цілому, стає важливою умовою успішної діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Сучасний керівник вбачає проблеми в навичках стратегічного планування роботи закладу, моделювання діяльнісних процесів навчального закладу освіти, організації ефективної професійної та особистісної взаємодії у педагогічному колективі. Звідси й виникає потреба у пошуках форм, методів, шляхів підвищення управлінської компетентності сучасних керівників загальноосвітніх навчальних закладів [3]

У процесі підвищення управлінської компетентності керівників ЗНЗ умовно можна виділити такі етапи:

1. Підготовчий (мотиваційно-оціночний), на якому керівник переглядає особистий професійний досвід, оцінює рівень професійної діяльності та мотивує себе до самовдосконалення;

2. Змістовно-діяльнісний, де відбувається переосмислення професійної управлінської діяльності, пошук нового;

3. Завершальний (результативно-оціночний). Керівник формує власну стратегію професійної діяльності та подальшого розвитку загальноосвітнього навчального закладу внаслідок підвищення рівня власної управлінської компетентності.

Необхідно наголосити на тому, що найбільш вдалою формою підвищення рівня управлінської компетентності керівників ЗНЗ є навчання в умовах післядипломної освіти та самоосвіта керівників. Але такий шлях підвищення управлінської компетентності керівників ЗНЗ буде успішним за умови модернізації змісту післядипломної освіти відповідно до сучасних вимог.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, успішна діяльність сучасного загальноосвітнього навчального закладу залежить від рівня управлінської компетентності його керівника. Зміна цінностей, яка відбувається в Україні, вимагає невідкладних перетворень практично в усіх сферах сучасного життя. Становлення і розвиток громадянської демократичної держави потребує глибоких і всебічних досліджень, створення і застосування інноваційних процесів у системі освіти, які безпосередньо поєднані із загальнонауковими, економічними, технологічними інноваціями.

Сучасне суспільство ставить перед ЗНЗ завдання формування компетентної, творчої особистості, здатної самостійно й ефективно вирішувати проблеми, які постають перед нею, створювати умови для своєї діяльності і в конструктивній взаємодії з іншими членами суспільства. Від директора сучасного навчального закладу життя вимагає щоденної цілеспрямованої діяльності щодо забезпечення чіткого, якісного, скоординованого функціонування усіх систем роботи; ведення моніторингу, аналізу і прогнозування результативності їх реалізації. Керівникові ЗНЗ має бути притаманним постійне вдосконалення системи управлінської діяльності, опрацювання та використання передового вітчизняного і світового досвіду.

Визначення стратегічних напрямів побудови й функціонування школи – першочергове завдання директора. Він оцінює діяльність кадрового і кваліфікованого потенціалу педагогічного колективу, фінансові та матеріально-технічні можливості школи, мотивує і стимулює діяльність педагогічних працівників щодо практичної реалізації та вдосконалення інновацій у роботі школи.

#### Використані джерела

1. Бондар В. І. Управлінська діяльність директора школи : дидактичний аспект / В. І. Бондар. – К. :Радянська школа, 1987.– 156 с.
2. Енциклопедія освіти / [гол. ред. В. Г. Кремень]. – К. : Юрінком інтер, 2008. – 1040 с.
3. Сльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія] / Г. В. Сльникова. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.
4. Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи / [під заг. ред. О. В. Овчарук]. – К. : КІ. С., 2004. – 134 с. – (Серія "Бібліотека з освітньої політики").
5. Концепція розвитку післядипломної освіти в Україні : Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу :[http:// www.mon.gov. ua/education/ higher/topic/prosv/knc](http://www.mon.gov.ua/education/higher/topic/prosv/knc)

6. Ничкало Н. Г. Методичні проблеми безперервної професійної освіти / Н. Г. Ничкало // Психологічні проблеми безперервної професійної освіти : наук.-метод. зб. / [ред. кол.: І. А. Зязюн та ін.]. – К. : Віпол, 1994. – С. 22-26.
7. Островерхова Н. М. Ефективність управління загальноосвітньою школою : соціально-педагогічний аспект : [монографія] / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. – К. : Школяр, 1996. – С. 61.
8. Равен Дж. Компетентность в современном обществе : выявление, развитие и реализация / Дж. Равен; пер. с англ. – М. : Когито-Центр, 2002. – 396 с.
9. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика : [монографія] / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.
10. Тимошко Г. М. Культура управління загальноосвітнім начальним закладом у контексті культурно-освітнього аспекту розвитку суспільства. [Електронний ресурс] / Г. М. Тимошко. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchdpu/ped/2011\\_84/Tym1.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2011_84/Tym1.pdf)
11. Тлумачний словник української мови : в 13 т. – К. : Наукова думка, 1998. – Т. 6. – С. 367.

*Volotovska T.P.*

#### THEORETICAL ASPECTS OF A MANAGERIAL COMPETENCE OF DIRECTORS OF GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS

*In modern conditions of the educational sphere reformation the problem of the quality management of general educational institutions becomes of the primary importance. It is without doubt because there is some connection with the quality of the management activity of the director of general educational institution and the quality of the educational services given by his educational institution. Today a society demands from school a competitive school-leaver for the modern life. In turn, the education demands from the director of general educational institution the high level of the managerial competence in management of modern general educational institution.*

*In the article the problem of the managerial competence of modern directors of general educational institutions was considered, the concept of the managerial competence of directors of general educational institutions at present stage of education development was formulated. The ways of increasing of the professional (managerial) competence of directors of general educational institutions were defined.*

*The managerial competence is a system of knowledge, skills and abilities adequate for the structure and content of the management activity. In the process of increasing of the managerial competence of directors of general educational institutions we can distinguish such stages as the preparatory (motivation and evaluation), when the director reviews his own professional experience; the content-activity, when the director reinterprets the management activity and seeks something new; the concluding (result and evaluation), when the director forms his own strategy of the professional activity and future development of the general educational institution as a result of increasing the level his own managerial competence.*

**Key words:** *competence, managerial competence, director of general educational institution (school).*

*Стаття надійшла до редакції 14.12.2016 р.*