

Н.Д. Біла, ст. гр. УНЗ-11-Б1

**Науковий керівник:** І.І. Драч, к.п.н.,  
доцент Інституту менеджменту та  
психології ДВНЗ «УМО» НАПН  
України

## **РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

**Анотація.** На основі аналізу психолого-педагогічної літератури обґрунтовано актуальність розгляду проблеми розвитку управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Розкрито зміст та структуру управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу, визначено шляхи підвищення її рівня.

**Ключові слова:** керівник, загальноосвітній навчальний заклад, розвиток управлінської компетентності.

**Аннотация.** На основании анализа психолого-педагогической литературы обосновано актуальность рассмотрения проблемы развития управленческой компетентности руководителя общеобразовательного учебного заведения. Раскрыта суть и структура управленческой компетентности руководителя общеобразовательного учебного заведения, определены пути повышения ее уровня.

**Ключевые слова:** руководитель, общеобразовательное учебное заведение, развитие управленческой компетентности.

**Annotation.** In terms of the dissection of psychological and pedagogical literature was proved the relevance to considering question development of managerial responsibility the leader of the general education establishment. Here was found out a content and a structure of managerial responsibility the leader of the general education establishment, was defined the ways of advancement his level.

**Keywords:** leader, a comprehensive educational establishment, the development of management, a reflexive management.

**Постановка проблеми.** Десятки тисяч навчально-виховних закладів різного рівня, профільної спрямованості, форм підпорядкування та власності складають систему освіти України. Найбільша частина закладів, які здійснюють базову освіту - це загальноосвітні навчальні заклади.

Актуальне питання на шляху розвитку освіти є модернізація та демократизація її змісту: перехід до інтенсивної технології управління, раціональне використання нових економічних, соціальних і організаційних факторів, створення необхідних умов для реалізації здібностей кожного члена колективу з урахуванням його нахилів, підготовки та індивідуальних особливостей.

В останні роки система управління освітніми закладами зазнає значних труднощів, оскільки виникає проблема діяти в нових економічних і соціокультурних умовах. Вирішення стратегічних освітніх завдань, визначених у Законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та інших нормативно-правових документах, залежить, у першу чергу, від якісного управління, що здійснюється у навчально-виховних закладах, компетентності і здібностей їх керівників, а також від оволодіння ними змістом, методами і формами ефективного управління. Керівник ЗНЗ сьогодні має постійно працювати над розвитком своєї управлінської компетентності. Одного бажання бути керівником - це похвально, але недостатньо. Важливо, чи може людина займати керівну посаду, і чи є в нього відповідні здібності для розвитку в собі управлінської компетентності. Відбувається узгодження між «хочу і треба». Окрім цього існують певні норми, вимоги до професії, поведінки, розвитку людини, що формує поняття «треба». На мою думку, розвиток управлінської компетентності передбачає постійний і безперервний процес роботи над своїм вдосконаленням, тому перш ніж стати керівником навчального закладу треба уважно і досконально проаналізувати якості та вимоги, які висуваються до сучасного керівника, а саме компетентність, гідність і відповідальність, почуття нового й уміння ризикувати, чутливість і рухливість, висока працездатність та вміння грамотно працювати з інформацією; володіння новими інформаційними технологіями.

Більшість керівників - директорів шкіл - до управління навчальними закладами не готували. А тому працювати ефективно в умовах ринку, розвитку нових життєвих цінностей вони неспроможні. Процеси гуманізації та демократизації суспільства потребують підвищення вимог до керівників загальноосвітніх навчальних закладів, до їхньої компетентності та професіоналізму.

**Аналіз досліджень і публікацій із зазначеної проблеми.** Питання управління загальноосвітніми навчальними закладами на різних етапах розвитку країни та освіти висвітлено у працях Є.С.Березняка, Ю.В.Васильєва, Г.І.Горської, Г.В.Єльнікової, М.Т.Захарова, Б.С.Кобзаря, Ю.А.Конаржевського, М.І.Кондакова, В.О.Сухомлинського, Ю.А.Табакова, С.Є.Хозе, П.В.Худомінського та ін. Науково досліджували проблему розвитку управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу В.М.Бегей, В.І.Бондар, Л.І.Даниленко, Н.Л.Коломінський, Ю.А.Конаржевський, В.І.Маслов, Р.Х.Шакуров.

Проблема розвитку управлінської компетентності ґрунтовно розкрита у наукових працях вітчизняного вченого В.І.Маслова [5]. Автором розкрито суть поняття «управлінська компетентність керівника школи» - це добра обізнаність, володіння знаннями, що слід розуміти як теоретичну, технологічну, а також моральну і психологічну готовність особистості виконувати функції, що входять до її обов'язків, прав відповідно до повноважень.

Компетентність об'єднує в собі упорядковану сукупність методологічних, загальнотеоретичних, спеціально-теоретичних (професійно-фахових) знань та адекватних для їх реалізації технологічних умінь, об'єктивно необхідних для якісної діяльності особистості, яка обіймає конкретну посаду, або працює у професійно-фаховій сфері (науково-викладацькі, наукові, методичні працівники, вчителі, вихователі та інші).

Визначені, теоретично-обґрунтовані і систематизовані компетенції дають можливість формувати, розвивати компетентність особистості, а також оцінити ступінь готовності до виконання відповідних обов'язків.

Професійне зростання керівника загальноосвітнього навчального закладу - перший крок до розвитку школи.

Отже, тема дослідження є актуальною, оскільки ефективність функціонування закладів освіти в значній мірі залежить від діяльності

керівника, яка, в свою чергу, визначається рівнем управлінської компетентності.

Саме цими міркуваннями й зумовлено вибір теми даного дослідження «Розвиток управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу»

**Мета статті** – обґрунтувати програму заходів розвитку управлінської компетентності керівників ЗНЗ та запропонувати шляхи підвищення її рівня.

### **Виклад основного матеріалу.**

За останні десятиліття помітно зросла зацікавленість учених-педагогів, практиків у дослідженні управлінської компетентності керівників, яка виступає якісним показником ефективності управління загальноосвітнім навчальним закладом та професіоналізму і підтверджує важливість та соціальну значущість проблеми.

Сучасна школа потребує підвищення професіоналізму всіх учасників освітнього процесу, у тому числі директора загальноосвітнього навчального закладу. Реалізація завдання передбачає відповідні заміри та зіставлення змін професійної компетентності керівника школи.

Поняття «управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу» визначається як складне індивідуально-професійне утворення, яке інтегрує в собі професійні теоретичні знання, практичні уміння, навички, професійно- особистісні цінності і якості та забезпечує кваліфіковане здійснення управлінської діяльності та свідомий вибір моделей поведінки. Компетентність керівника закладу репрезентує прагнення і здатність реалізувати свій потенціал (знання, уміння, особистісні якості) під час творчої професійної діяльності, усвідомлюючи соціальну значущість та особисту відповідальність за результати цієї діяльності й необхідність її постійно удосконалювати.

Керівник сучасного освітнього закладу — центральна фігура всього освітнього процесу, має бути компетентним у всіх сферах управлінської діяльності.

Важливе місце в організації та становленні ефективного навчально-виховного процесу займає проблема підбору та оцінки управлінської діяльності директорів освітніх закладів.

Для оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів потрібно визначити, що є його предметом, за яким підходом воно буде здійснюватися.

На сьогодні *найбільш поширеними підходами є:*

- системно-комплексний, що проявляється через оцінювання стану безпосереднього чи опосередкованого впливу керівника на педагогічний та учнівський колектив;
- функціональний, який передбачає оцінювання функціональних обов'язків керівника;
- діяльнісний, що побудований на основних видах діяльності керівника ЗНЗ;
- аспектний, що передбачає оцінювання окремих функцій і дій керівника;
- компонентний, що охоплює оцінювання найбільш значущих на певний момент компонентів системи управління закладом;
- компетентнісний.

Останнім часом найбільш продуктивним виявляється компетентнісний підхід, що є науковою концепцією, що покладена в основу для визначення мети, змісту, методів та організації навчання, діагностики рівнів готовності і відповідності особистості до ефективної діяльності на відповідній посаді, або у конкретній професійно-фаховій сфері [10].

Діагностика управлінської компетентності керівника ЗНЗ може бути здійснена на основі кваліметричного підходу (Г.В.Єльнікова) [3].

У загальному розумінні діагностика — це вчення про способи встановлення наявного стану об'єкта на основі спеціального дослідження.

Одним із засобів діагностики є *факторно-критеріальні моделі*. У цьому випадку вони поєднують перелік основних напрямів управлінської діяльності, спеціальних знань і вмінь, необхідних для роботи в цих напрямках, та кваліметричний апарат обчислення ступеня управлінської компетентності керівника школи.

Таким чином, модель компетентності керівника трансформується у кваліметричну модель оцінювання його професійної (управлінської) компетентності, або у стандартну модель як орієнтовний взірець, який взятий за основу для формування та підвищення компетентності керівників НЗ відповідно до потреб і вимог суспільства на певному етапі його розвитку.

Для проведення будь-якої діагностики необхідно підібрати або розробити спеціальні методики. Професійна компетентність директора школи може бути оцінена за допомогою базової факторно-критеріальної моделі компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу, розробленої В.І.Масловим.

Оцінювати управлінську діяльність або компетентність керівника навчального закладу можна й іншими способами, зокрема:

- 1) аналізуючи дані анкетного опитування керівників ЗНЗ;
- 2) порівнюючи результати співбесід з різними категоріями учасників навчально-виховного процесу (адміністрацією, методистами, працівниками, учнями, батьками);
- 3) здійснюючи самооцінку визначення рівня управлінської кваліфікації керівників ЗНЗ;
- 4) застосовуючи показники оцінювання, що пропонуються різними авторами.

Наприклад, В.Лаврук пропонує методику діагностики рівня компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу, основними показниками якої є:

- 1) володіння знаннями, сформованість умінь;

- 2) планування розвитку закладу;
- 3) контрольно-аналітична діяльність;
- 4) робота з кадрами;
- 5) управління навчально-виховним процесом;
- 6) фінансово-господарська діяльність;
- 7) соціальна активність керівника.

Для даної методики розроблені базові протоколи, норми оцінювання, визначені знання й уміння, якими має володіти керівник. Також пропонуються анкети та питальники для визначення управлінської компетентності керівника.

Проте всі ці способи не завжди дають об'єктивну оцінку рівня управлінської компетентності. Для забезпечення повної картини необхідно здійснювати оцінювання, застосовуючи кілька методик або способів, залучаючи неупереджених експертів.

У процесі дослідження відділом освіти були проведені оцінка рівня управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів Канівського району на основі методики В.Маслова «Об'єктивно мінімальний стандарт орієнтовного змісту компетентностей керівника ЗНЗ». Цей мінімальний стандарт має певні модулі, у яких розкривається структура компетентності, а у кожній структурі відображаються деталізовані теми та форми їх реалізації, які використовуються для розробки програм, навчально-тематичних планів, діагностичних методик.

Дослідження допомогло визначити рівень професійної компетентності керівників шкіл району і за шкалою, яку пропонує Г.В.Єльнікова встановлено, що є певний відсоток, що мають низький рівень, середній рівень і високий рівень.

Тому, за результатами діагностування постала необхідність розробити відповідні програми та заходи для підвищення всіх рівнів компетентності.

**Програма розвитку на шляху вдосконалення управлінської  
компетентності керівника ЗНЗ, який має середній рівень**

*Тема 1. Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів. (8 годин)*

1.1	Зміст навчального матеріалу	Кількість годин	
	Аналітична діяльність керівника (SWOD - аналіз, PEST-аналіз)	2	
1.2	Стратегія управління сучасною школою. Цілі, місія, завдання.	2	
1.3	Проектування в управлінській діяльності	2	
1.4	<b>Практичне заняття.</b> Створення освітнього проекту і його реалізація	2	

*Тема 2. Економічні та правові основи освіти й управління. (8годин)*

	Зміст навчального матеріалу	Кількість годин
2.1.	Нормативно-правове забезпечення освітнього процесу.	2
2.2.	Сучасні проблеми фінансування освіти	2
2.3.	Позабюджетна діяльність ЗНЗ: платні освітні послуги, громадські організації, благодійна і спонсорська діяльність.	2
2.4.	Регламентація трудових відносин: структура, зміст, порядок упорядкування; види трудових договорів, <b>Практичне заняття.</b> Самоаналіз економічної та правової самоосвіти	2



Тема 3. *Мистецтво управління персоналом (8 годин)*

Тема 4. *Інформаційні технології в управлінні( 12 годин)*

	Зміст навчального матеріалу	Кількість годин
3.1	Аналіз стилів та основні елементи ефективного керівництва, управлінські ситуації	1
3.2	Дії керівника в критичних ситуаціях	2
3.3	Оцінка дій персоналу і самооцінка дій керівника	2
3.4	Культура спілкування керівника	1
3.5	<b>Практичне заняття.</b> Оцінювання якості управління персоналом	2

	Зміст навчального матеріалу	Кількість годин
4.1	Освітній заклад в умовах інформаційного суспільства та модернізації шкільної освіти	2
4.2	Роль інформаційних технологій в удосконаленні сучасних форм підвищення кваліфікації. Дистанційні форми навчання.	4
4.3	Використання освітніх ресурсів, комунікаційних засобів для організації електронного документообігу	4
4.4	<b>Практичне заняття.</b> Створення і організація ефективного функціонування вебсайту школи	2

**Програма заходів для розвитку управлінської  
компетентності керівника ЗНЗ, який має низький рівень**

**Модуль №1 Педагогічне керівництво громадянсько-патріотичним  
вихованням учнів:**

семінари :

- Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту».
- Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI століття).
- Національна доктрина розвитку освіти України.
- Положення про загальноосвітній навчальний заклад.

проблемні лекції:

- Принципи змісту і методів виховання громадянина України.
- Наукові засади побудови змісту виховної роботи в сучасній школі.
- Шляхи запобігання правопорушень неповнолітніми.
- Критерії оцінки виховної роботи.

практичні заняття:

- Технології керівництва виховною роботою в школі.
- Методики соціально-педагогічних досліджень в галузі збирання інформації про виховний процес.
- Методи вивчення якості виховної роботи в школі, класах, окремих ділянок і проблем.

## Модуль №2 **Управління навчальним процесом:**

робота в малих групах:

- Системний підхід до процесу навчання.
- Особливості змісту учбових програм за фахом.
- Принципи та норми оцінок знань, умінь і навичок учнів.

бесіди:

- Формування мотивів учбової діяльності.
- Засоби навчання, їх класифікація, дидактичні можливості і функції.
- Структура процесу навчання: його основні складові і компоненти.
- Наукові підходи до удосконалення навчальних програм і підручників.

презентації:

- Форми і методи спостереження за навчальним процесом.
- Шляхи попередження неуспішності засобів індивідуального навчання.
- Методика вивчення і узагальнення досвіду навчальної роботи вчителя.
- Форми і методи здійснення зворотнього зв'язку в навчально-виховному процесі.

круглі столи:

- Прогнозування та здійснення підготовки авторів передового педагогічного досвіду.
- Здійснення аналізу навчального процесу.
- Встановлення рівня педагогічної майстерності вчителів, здійснення диференційованого підходу до оцінювання роботи кадрів у процесі контролю за їх діяльністю.
- Здійснення короткотермінового і довготермінового прогнозування результатів навчання.

### **Модуль №3 Адміністративна і фінансово-господарська діяльність:**

семінари:

- Основи трудового законодавства.
- Нормативно-інструктивні матеріали із питань охорони здоров'я учнів та працівників школи.
- Нормативні документи з техніки безпеки.

інформаційні лекції:

- Основи менеджменту.
- Принципи, функції, методи управління.
- Види стилю керівництва.
- Правові аспекти управління.
- Застосування технічних засобів в управлінні.
- Економічні основи управління.
- Етичні аспекти управління.

Вивчення конкретних питань з розвитку організаційно-технологічних знань:

- Зміст і технології атестації педагогічних кадрів.
- Система роботи з документацією у школі.

- Вимоги у дотриманні правил протипожежної безпеки та санітарно-гігієнічного режиму в школі.
- Основи фінансово-господарської діяльності директора школи.
- Види і порядок здійснення матеріального і морального стимулювання колективу.

#### **Модуль №4 Предметно – фахова діяльність**

Секційні заняття по розвитку фахових знань і умінь.

#### **Модуль №5 Морально-психологічні якості та вимоги до керівника ЗНЗ:**

На основі аналізу анкетних даних розробляються рекомендації щодо врахування та розвитку вимог морально-психологічної готовності до здійснення відповідних прав та обов'язків.

Всі морально-психологічні вимоги, якими повинен володіти керівник ЗНЗ висвітлені у анкетах за розділами:

- Патріотизм у поєднанні з повагою до інших народів, націй.
- Політична культура.
- Моральні якості.
- Психологічні якості.
- Суспільна активність.

Програми розвитку за оцінкою працівників відділу освіти і на нашу думку, сприятиме розвитку управлінської компетентності керівників ЗНЗ, розвитку їх управлінських дій. Під час розробки програми дотримувались визначених вимог: актуальність, суспільна та практична значущість, урахування особливостей, умов, ефективності й усталеності результатів. Усе це стає можливим тільки при постійному вдосконаленні керівника, за умов підвищення ним професійної кваліфікації й компетентності, рефлексивного підходу до своєї діяльності.

## Висновки

Проблема розвитку управлінської компетентності керівника ЗНЗ не нова: вона існує з моменту появи посади директора в цих закладах. Тому є велика кількість наукової та методичної літератури з питань вивчення, оцінювання та удосконалення управлінської компетентності.

Встановлено, що центральним для даного дослідження є поняття «управлінська компетентність» керівника ЗНЗ.

*Управлінська компетентність* характеризує ступінь готовності і здатності реалізувати цілі, завдання, функції та технології управління, професійний досвід в межах компетенції конкретної посади - керівника закладу.

Компетентна особистість є результатом функціонування системи освіти, володіє не тільки знаннями, професіоналізмом, високими моральними якостями, але й уміє адекватно діяти у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання, і бере відповідальність за власну діяльність.

У процесі аналізу психолого-педагогічної літератури виокремлене поняття «*управлінська компетентність*» як система знань, умінь і навичок, адекватних структурі та змісту управлінської діяльності.

З'ясовано, що розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів - це безперервний рух до її підвищення і відновлення в процесі управлінської діяльності, який залежить від спеціальної управлінської підготовки, об'єктивної самооцінки професійних досягнень, результатів управлінської діяльності та власних управлінських здібностей і сформованих особистісних якостей.

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.

Дана проблема є актуальною і вимагає подальшого вивчення та практичної реалізації в системі післядипломної освіти керівників ЗНЗ.

## Література

1. Вдовиченко Р. П. Між професійною підготовкою та компетентністю // Управління освітою (Шкільний світ).— 2003.— № 15—16.— С. 2—3.
2. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : [монографія] / Л.І.Даниленко. — [2-е вид.] — К.: Логос, 2002. — 140 с.
3. Єльнікова Г.В. Атестація керівників: проблеми і шляхи їх розв'язання / Галина Єльнікова // Управління освітою. — 2003. — №21. — С. 12-13.
4. Мармаза О.І. Визначення рівня кваліфікації керівника школи / Олександра Іванівна Мармаза // Освіта і управління. — 1997. — Т.1. — №4. — С.59-63.
5. Маслов В. І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи // Директор школи, ліцею, гімназії.— 2003.— № 1.— С. 12.
6. Пархоменко І.М. Оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів під час їхньої атестації : [науково- методичний посібник для працівників місцевих органів управління освітою] / Ірина Пархоменко. — Кам'янець-Подільський.: Аксіома, 2008. — 144 с.
7. Підготовка керівника середнього закладу освіти : [навчальний посібник] / за ред. Л.І. Даниленко. — К.: Міленіум, 2004. — 272 с.
8. Шакуров Р.Х. Директор школи і мікроклімат учительського колектива / Рафаїл Хайруллович Шакуров. — М.: Знание, 1979. — 189 с.
9. Лаврук В. Діагностика управлінської компетентності директора школи /-Василь Лаврук. —К.: Шкільний світ, 2008. —128 с. —(Б-ка «Шк. світу»).
10. Ващенко Л., Маслов В. Методологічні засади розробки стандартів для формування посадово-функціональної (професійної) компетентності керівних кадрів освіти // Післядипломна освіта в Україні. — К., 2011- №1.