

DOI [https://doi.org/10.32405/2218-7650-9\(38\)-113-132](https://doi.org/10.32405/2218-7650-9(38)-113-132)
УДК 378.126

Олешко Петро Степанович,

кандидат історичних наук, доцент,
професор кафедри професійної та вищої освіти
Центрального інституту післядипломної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9599-6052>
oleshko.ippo@gmail.com

Кінах Неля Володимирівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки і психології
Волинського інституту післядипломної
педагогічної освіти.

Луцьк, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9025-6514>
nelyakinax@gmail.com

СТРУКТУРА УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

Анотація. Управлінська компетентність керівника розуміється як інтегральна здатність вибудовувати свій поступальний професійний розвиток із постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень у процесі підготовки в системі післядипломної педагогічної освіти. Цей різновид компетентності передбачає сформованість таких основних компетенцій у керівників освітніх закладів: усвідомлення власних дій відповідно до цілей і умов майбутньої професійної діяльності; вміння визначати стратегію та організувати діяльність освітніх установ, якими вони будуть керувати; стимулювання у майбутніх підлеглих інтересу до педагогічної діяльності та встановлення з ними порозуміння на гуманістичній основі; здатність знаходити нестандартні підходи у процесі прийняття управлінських рішень; прагнення до досконалості педагогічної діяльності. У науковій розвідці розкрито сутність та зміст поняття «управлінська компетентність» як системного феномену з різних наукових позицій. Проаналізовано структурні компоненти і технології формування управлінської компетентності. Визначено, що управлінська компетентність сучасного керівника закладу освіти передбачає: усвідомлення потреб, інтересів та

ціннісних орієнтацій щодо управлінської діяльності; оцінку професійно важливих якостей та регулювання на цій основі свого професійного становлення. Акцентовано увагу на підходах, що визначають структуру управлінської компетентності, основними з яких є: функціонально-рольовий (основними одиницями якого є управлінські функції, управлінські ролі, вимірювання управлінської поведінки) та особистісно-діяльнісний (це мотиви, цілі, особистісний смисл і способи їх реалізації, між якими існують складні взаємозв'язки і переходи) підходи, що безпосередньо впливають на професіоналізм керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти.

Запропоновано у структурі управлінської компетентності керівника закладу освіти, що пов'язана з управлінським процесом, виділити такі компоненти: економічний, маркетинговий, планово-прогностичний, стратегічний, організаційний, контрольний, інформаційно-аналітичний. Визначено основні типи управління, які сприяють оптимізації структури управлінської компетентності в системі підвищення кваліфікації та професійного рівня керівника закладу освіти.

Ключові слова: управлінська компетентність; керівник; управління; структура управлінської компетентності; компонент управління.

1. ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. Забезпечення якості освіти неможливе без якісних людських ресурсів, зокрема управлінських працівників – керівників закладів освіти, які безпосередньо здійснюють управління процесом формування майбутньої особистості громадянина України. Інтуїтивне управління сучасним закладом освіти може призвести до хибного і неефективного шляху розвитку освітньої установи, тому питання забезпечення якості освіти матиме декларативний характер. Українські реалії у сфері освіти не завжди викликають оптимізм, що пов'язано зі складною економічною ситуацією в країні, війною на Сході та іншими об'єктивними причинами. Нові освітянські реформи лише започатковуються, результати від них педагоги і громадськість відчують не скоро. Саме тому сьогодні освітній заклад визначає стратегію розвитку, від якої залежить його майбутнє. Не секрет, що саме від керівника та його управлінської компетентності багато в чому залежить конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг. Управління як мистецтво пов'язана зі здатністю керівника вирішувати управлінські завдання неповторно, оригінально, талановито, з найменшими втратами

сил і засобів, високою результативністю, що значною мірою зумовлено особистими якостями і характеристиками керівника, рівнем його професійної підготовки як управлінця.

В умовах відкритого освітнього простору закладам освіти потрібні керівники нового типу, які володіють високим рівнем розвитку управлінської компетентності, що забезпечує виконання поряд із традиційними функціями ряду нових, серед яких: прогнозування розвитку, управління якістю і змінами, виявлення і підтримка інновацій, управління власним часом і часом підлеглих, фандрейзинг та маркетинг, бренд – менеджмент тощо.

Керівник нового типу має бути не лише харизматичним лідером, професіоналом із педагогічною освітою, а й володіти кваліфікацією менеджера освіти, навичками стратегічного проектування, моніторингу та системного моделювання процесів, що відбуваються в установі, організації ефективних міжособистісних і професійних комунікацій в колективі, отримання та ефективного застосування інформації, знань тощо. У період докорінної модернізації системи освіти формування корпусу керівників нового, креативного, інноваційного типу, готового і здатного до ініціативи і нестандартних управлінських рішень, стає особливо актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням проблеми компетентнісного підходу у системі освіти опікуються А. Андрєєв, С. Архипова, В. Байденко, В. Болотов, Н. Гарашкіна, О. Губарева, С. Демченко, В. Жирова, Д. Іванов, Е. Ісламгалієв, В. Колесов, Т. Колодько, В. Носков, О. Овчарук, О. Павленко, В. Петрук, М. Розумний, О. Руденко, Н. Селезньова, В. Серіков, Ю. Фролов, Л. Шевчук, Т. Щербан та ін. Аналіз педагогічної літератури засвідчує, що поняття «управлінська компетентність» широко вживається в освіті у різних значеннях. Ми дотримуємося позиції тих науковців, які не зводять компетентність до суми компетенцій і не ототожнюють їх, а натомість вказують на їхню залежність і взаємозумовленість. З одного боку, є компетенція – коло повноважень, відчужена, наперед задана соціальна вимога (за Т. Отрошко), норма, якій повинен відповідати фахівець, а з іншого – система сформованих особистісних якостей, які наявні у структурі особистості фахівця, результат професійної діяльності, його надбання, компетентність.

Платформою для дослідження управлінської компетентності керівника в системі післядипломної педагогічної освіти є праці В. Олійника, О. Белової, Л. Сергєєвої, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, Т. Сорочан, О. Пометун, Т. Чернової, Л. Оліфіри, В. Маслова, О. Мармази. Зокрема, у дисертаційному дослідженні Т. Сорочан уперше теоретично обґрунтовано та експериментально апробовано систему розвитку професіоналізму управлінської діяльності

керівників у післядипломній педагогічній освіті. Визначено компетенції, які утворюють професіоналізм управлінської діяльності керівників закладів освіти, узагальнено педагогічні умови, розроблено зміст, критерії, показники, технологію науково-методичного супроводу його розвитку. Охарактеризовано андрагогічні засади навчання керівників у післядипломній педагогічній освіті [10].

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті полягає у дослідженні структури управлінської компетентності керівника як динамічної комбінації знань, розуміння, умінь, цінностей, інших особистих якостей, набутих реалізаційних здатностей до ефективної управлінської діяльності в умовах відкритого освітнього простору системи післядипломної педагогічної освіти. Відповідно до мети визначено такі **завдання**:

1. Здійснити аналіз сучасних теоретичних підходів до висвітлення сутності поняття «управлінська компетентність».

2. Визначити структурні компоненти і технології формування управлінської компетентності.

3. Розкрити роль управлінської компетентності у формуванні професіоналізму сучасного керівника.

3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

Як засвідчує аналіз сучасної педагогічної літератури, у визначенні сутності поняття «управлінська компетентність» відсутній єдиний погляд науковців, що можна обґрунтувати складністю процесу управлінської діяльності, відсутністю персоніфікованих еталонів її професіоналізму. У визначення поняття «управлінська компетентність» автори включають: наявність системи необхідних знань, управлінських умінь та навичок, здібностей (А. Грушева, Р. Вдовиченко та ін.); інтегральну характеристику особистості, що відображає їхні професійні якості й особистісні задатки (Л. Даниленко, Л. Макодзей, А. Хуторський, Р. Шакуров та ін.); отримання компетентностей, що дозволяють особистості продуктивно виконувати управлінські функції, досягати помітних результатів (Л. Сергеева, Т. Чернова, С. Колодезнікова та ін.); готовність ефективно проектувати і здійснювати управлінську діяльність (О. Белова, Т. Сорочан, І. Ширшова та ін.). Однак більшість досліджень підтверджує той факт, що категорія «управлінська компетентність» визначається головним чином наявним рівнем професійної освіти, досвідом, індивідуально-психічними особливостями (темперамент, характер, соціально-психологічні,

професійно-ділові, адміністративно-організаторські, вольові якості), мотивацією професійної діяльності й неперервної освіти, самовдосконаленням і рефлексією, рівнем творчого потенціалу [8].

4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

У процесі написання статті використано комплекс загальнонаукових методів: аналіз, синтез, абстрагування, порівняння та узагальнення, покладених в основу розвитку досліджуваного феномену; конкретно-наукових: термінологічний аналіз філософської, педагогічної, управлінської науково-методичної літератури для порівняння різноманітних поглядів на досліджувану проблему; системно-структурний аналіз уможливив з'ясування взаємозв'язку та взаємодії структурних елементів управлінської компетентності.

5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Питання формування управлінської компетентності керівника закладу освіти сьогодні є надзвичайно актуальним, адже розвиток освіти в умовах децентралізації, посилення тенденцій демократизації вимагає технологізації управлінської діяльності, приведення її у відповідність до міжнародних стандартів. Управлінська компетентність керівника закладу освіти в системі відкритого освітнього простору є готовність і здатність визначати, точно формулювати, цілісно й глибоко аналізувати проблеми закладу освіти і віднаходити з більшого числа альтернативних підходів до їх вирішення найбільш доцільний і ефективний щодо конкретної ситуації. Професіоналізм управлінської діяльності керівника закладу освіти – це сукупність компетенцій, які формуються і надають змогу професійно виконувати управлінську діяльність у сучасних соціально-економічних умовах з урахуванням особливостей об'єкта управління, пов'язаних із вирішенням педагогічних завдань.

Управлінська компетентність керівника закладу в сучасній освіті є чільним фактором забезпечення якості освіти в Україні. Оновлення змісту, принципів, напрямів, завдань і засобів освіти визначають зміну напрямів професійної діяльності і структури змісту управлінської компетентності керівника закладу освіти. Управлінська компетентність визначається як якісна характеристика ступеню оволодіння особистістю власної професійної діяльності й передбачає:

- усвідомлення потреб, інтересів та ціннісних орієнтацій щодо такої діяльності;
- мотиви діяльності;
- оцінювання професійно важливих якостей;

- регулювання на цій підставі свого професійного становлення.

Управлінська компетентність фахівця, підкреслює Т. Браже, визначається не лише професійними базовими (науковими) знаннями й уміннями, але й ціннісними орієнтаціями, мотивами його діяльності, усвідомленням себе і навколишнього світу, стилем взаємин із людьми, з якими він працює, його загальною культурою, здатністю до саморозвитку творчого потенціалу. За сутністю і структурою управлінська компетентність керівника закладу освіти включає складові, що міцно пов'язані з основними структурними елементами управлінського процесу (мотиви, знання, уміння, звички й особистісні якості).

Здійснений В. Луговою і Д. Серіковим аналіз літературних джерел довів, що більшість науковців вирізняють у структурі управлінської компетентності такі компоненти: когнітивний (сформованість сукупності науково-теоретичних та науково-практичних знань щодо управлінської діяльності); діяльнісний (сформованість сукупності вмінь та навичок, необхідних для вирішення завдань управління); мотиваційний (сформованість сукупності потреб, інтересів, мотивів, установок, цінностей і цілей управлінської діяльності); рефлексивний (сформованість здатності до адекватного оцінювання себе як особистості, професіонала, суб'єкта управлінської діяльності); особистісний (сформованість сукупності особистісних якостей, які обов'язково мають бути притаманні професійно компетентному управлінцю). Кожен із цих компонентів не може розглядатися окремо, оскільки вони взаємопов'язані, взаємозалежні і нерідко впливають на розвиток один одного.

Таким чином, ієрархічна структура управлінської компетентності керівника складається з двох рівнів:

перший – функціональний і особистісний компоненти, які перебувають в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності. Слід зазначити, що для керівників саме особистісна складова є пріоритетною;

другий – складові функціональної компоненти: когнітивна (знання сутності і змісту основних функцій управління) та діялісна (уміння та навички виконання основних функцій управління); складові особистісної компоненти: мотиваційна (сукупність потреб, цілей та мотивів самозбереження та саморозвитку керівника), індивідуальнісна (сукупність соціально-психологічних якостей та здібностей), рефлексивна (професійна Я-концепція [2]).

Запропонований підхід до визначення структури управлінської компетентності дозволяє об'єднати особливості підходів до вивчення управлінської діяльності: функціонально-рольового (основними одиницями якого є управлінські функції, управлінські ролі, вимірювання управлінської

поведінки) та особистісно-діяльнісного (це мотиви, цілі, особистісний зміст і способи їх реалізації, між якими існують складні взаємозв'язки і переходи). Альтернативним функціонально-рольовому може бути запропоновано функціонально-змістовний аспект представлення функціонального компоненту компетентності керівника як сукупності таких управлінських функцій: стратегічна; експертно-інноваційна; адміністративна (яка об'єднує контрольну, організаційну, направляючу, кадрову, стимулюючу під функції); комунікаційна; соціальна [3].

Виходячи з цього, у структурі управлінської компетентності керівника закладу освіти в кожному з основних компонентів представлено дві групи утворень:

а) пов'язані з власне «реальним» управлінським процесом;

б) пов'язані із самовдосконаленням керівника і, відповідно, з можливим удосконаленням управлінського процесу в майбутньому.

Відповідно, управлінська компетентність керівника освітнього закладу розглядається як цілісна структура у єдності всіх її елементів.

У структурі управлінської компетентності керівника закладу освіти, яка пов'язана з управлінським процесом, пропонуємо виділити такі компоненти: економічний, маркетинговий, планово-прогностичний, стратегічний, організаційний, контрольний, інформаційно-аналітичний.

Ефективна система управління закладами освіти в умовах відкритого освітнього середовища і підготовка менеджерів освіти обумовлює дотримання принципів, що визначаються відповідно до законів суспільного відтворення та відображають внутрішні взаємозв'язки та взаємозалежності управлінської системи. Зважаючи на зростаючу конкуренцію на ринку освітніх послуг, постає необхідність пошуку нових джерел фінансування закладів освіти, забезпечення ефективності використання коштів. Тож, економічна грамотність керівника закладу освіти включає знання ним системи економічних категорій, що окреслюють цілісну сутність виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних та духовних благ, формування економічного мислення задля забезпечення ефективної діяльності закладу освіти в умовах ринкових відносин.

Сучасний керівник закладу освіти має володіти методологічними знаннями з економіки (економічні основи управління, ефективність економічної діяльності праці та ін.), економіки освіти (основні функції та аспекти управління економічною діяльністю освітньої установи, методи й етапи розроблення економічних рішень, основи фінансово-господарської діяльності тощо), керуватися трудовим, освітнім законодавством, нормативно-інструктивними матеріалами щодо поліпшення матеріальної бази, адміністративно-господарських і фінансових питань роботи освітньої

установи. Знання законів економічного функціонування й розвитку сприяють реалізовувати принцип науковості під час розв'язання управлінських завдань. У процесі загальноекономічної підготовки набуті знання трансформуються в економічне мислення, яке є найважливішим критерієм загальноекономічної підготовки керівників освітніх установ. Економічний складник управлінської компетентності керівника закладу освіти зумовлює знання і вміння: проведення економіко-аналітичних та інформаційних досліджень у царині педагогічної діяльності; моделювання ситуацій економічних відносин у сфері педагогічної діяльності; вміння аналізувати кризи й конфлікти в економічних відносинах та їх вплив на заклад освіти; обирати шляхи, методи та способи врегулювання конфліктів; формувати пропозиції щодо шляхів і способів поведінки в конкретних ситуаціях; виявляти проблемні ситуації; формувати мету та критерії оптимізації; генерувати альтернативні рішення; елементи економічних досліджень; впроваджувати колективне прийняття рішень тощо.

У сучасних умовах постає питання застосування інструментарію маркетингу в діяльності керівника закладу освіти. Основним напрямом діяльності закладу є надання освітніх послуг, які можуть розглядатися як економічні блага, до виробництва залучається жива праця працівників освіти та матеріальні ресурси суспільства. Маркетингова компетентність керівника закладу освіти – це здатність до виявлення зв'язків між надавачами і отримувачами освітніх продуктів, здійснення діагностики процесів (наприклад зміна реального попиту на освітні послуги, залежність професійної кар'єри від освіти тощо). Керівник освітньої установи має вибудовувати маркетингову стратегію, проводити маркетинговий аналіз освітньої установи (конкурентів, клієнтів, послуг), аналізувати найприйнятніші форми і методи маркетингової діяльності, оцінювати ефективність. Використання маркетингу в освітній установі актуальне, оскільки сприяє «завоюванню» споживача (учнів і батьків) за допомогою надання диференційованих освітніх послуг, росту професійної майстерності педагогів, мотивованих на якість освітнього простору, удосконалення освітнього середовища, що обслуговується закладом освіти.

Зміст планово-прогностичного компонента в структурі управлінської компетентності керівника закладу освіти є початком управлінського циклу. Безсумнівно, будь-який управлінський вплив – це підсумок певного рішення. При цьому управлінське рішення має відповідати таким вимогам: мати цільову спрямованість; бути обґрунтованим, актуальним і сучасним. Управлінська планово-прогностична складова управлінської компетентності керівника закладу освіти передбачає знання: різновидів планування (поточне, річне, перспективне) та їх складників; основ комплексно-цільового планування; видів аналізу (за часом (оперативний,

поточний, перспективний); за об'єктом (аналіз діяльності закладу освіти, окремих структурних підрозділів та роботи персоналу); за суб'єктом (аналіз, здійснюваний адміністрацією, громадськими організаціями, самоаналіз); за періодичністю (епізодичний, одноразовий, постійний), за змістом (параметричний, тематичний, комплексний); етапів складання аналітичних документів (визначення проблеми, характеристика зацікавлених осіб, пошук аналогій, побудова можливих альтернатив розв'язання, порівняння альтернатив, обґрунтування обраної альтернативи, формулювання рекомендацій її виконання, усна або письмова презентація проєкту); методів аналітичної діяльності (нормативний, порівняльний, гіпотетичний, метод аналогій, ранжування, спроб, моделювання, індукції, дедукції, спрощення); сутності проєктування та різновидів проєктів (соціально-психологічні, психолого-педагогічні, освітні); вміння застосовувати різні види планування; укладати комплексно-цільові програми; добирати та здійснювати аналіз; використовувати методи аналітичної діяльності та прогнозування діяльності закладів освіти; розробляти та впроваджувати соціально-педагогічні проєкти. Прогнозування в освітній системі є розумовим конструюванням майбутнього стану освітньої практики. Звичайно, жодна з побудованих керівником закладу освіти теоретичних моделей не припускає повного й точного опису реальності, однак брак знань щодо методів прогнозування в управлінській науці призводить до значного зниження якості управління.

Під час прийняття рішень керівником закладу освіти прогностичний компонент управління виявляється у процесі визначення та аналізу варіантів дій (тобто значної кількості описів майбутньої реальності) керівника в конкретній ситуації, а також у результаті оцінки та вибору найдоцільнішого варіанту розв'язання проблеми для досягнення поставленої мети.

Отже, ефективне застосовування прогнозування в діяльності освітніх закладів дозволить керівникам ефективніше виконувати управлінські функції й надасть їм низку переваг, зокрема: стимулювання до генерації нових ідей та реалізації управлінських рішень; значне розширення інформаційної забезпеченості освітньої установи, підвищення адаптивної ефективності закладу освіти, вчасну підготовку до перемін у оточуючому середовищі; раціональність розподілу ресурсів; здатність передбачати позитивний вплив на організаторські комунікативні вміння керівника закладу освіти; налагодження позитивного соціально-психологічного клімату через здатність прогнозування реакції співробітників на прийняте рішення та його мотивацію.

Управлінська стратегічна компетентність керівника закладу освіти виявляється в умінні: визначати перспективу розвитку освітньої установи, використовувати альтернативи, створюючи систему обміну інформацією, пов'язану з різними напрямками розвитку закладу освіти, системи зовнішніх зв'язків, що дають змогу реагувати на зміни й досягнення поставлених цілей; прораховувати обсяги діяльності та динаміку розвитку; здійснювати довгостроковий прогноз.

На основі аналізу досліджень під стратегічним компонентом у структурі управлінської компетентності керівника закладу освіти розуміють управління людським потенціалом, інформаційними, технічними та матеріальними ресурсами для досягнення основних цілей і завдань освітньої установи, орієнтованих на запити суспільства, що відповідають виклику соціуму і дозволяють домагатися конкурентоспроможних переваг розвитку в довгостроковій перспективі.

Сучасний керівник освітньої установи – це стратег, що розуміє перспективу розвитку організації, зважаючи на наявні соціальні умови і ресурси. Сучасного ефективного керівника освіти мають вирізняти з-поміж інших особливі вміння та адміністративні навички, що характеризують його як організатора. Менеджер освіти повинен мати знання методів організації управлінської діяльності (організаційні, соціальні, економічні); організаційних структур (лінійна, функціональна, дивізіональна, лінійно-функціональна, адаптивна); видів управлінських рішень (за терміном дії наслідків рішення (стратегічні, тактичні, оперативні); за джерелом виникнення (ініціативні, пропонувані знизу або зверху); за частотою прийняття (одноразові та повторювані); за широтою охоплення (загальнотематичні, вузькоспеціалізовані); за формою підготовки (одноосібні, групові, колективні) та їх технологію; теорії прийняття управлінських рішень та вміння застосовувати методи організації управлінської діяльності в закладі освіти.

Управлінська організаційна компетентність менеджера освіти пов'язана з організаційним менеджментом, складниками якого є такі вміння, як розробляти програму дій та заходів із досягнення мети або розв'язання завдання; узгоджувати програму дій відповідно до чинного законодавства та галузевих нормативних актів; вірно оцінювати ресурси (час, фінансові кошти закладу освіти, кількість виконавців, необхідну і достатню їх кваліфікацію, інформацію для виконавців і для надання її громадськості, іншим зацікавленим особам та організаціям); складати кошторис і бюджет програми із досягнення мети; розподіляти відповідальність поміж усіма учасниками програми з досягнення мети або розв'язання завдань, делегувати повноваження, розробляти інструкції

виконавцям і складати протоколи доручень; розробляти критерії оцінювання й параметри ефективності досягнення мети, виконання завдання, а також окремих етапів і елементів реалізації, здійснювати аналіз виконання програми дій, складати й оформлювати звіт про виконану роботу; погоджувати доручену роботу з комплексом дій та заходів у системі освіти загалом, забезпечувати фіксацію, зберігання і трансляцію досягнутих результатів; організовувати й ефективно використовувати робочий час педагогічного персоналу; мотивувати розвиток його ініціативи, творчості, енергії; створювати систему своєчасного інформування про внутрішні події колективу; удосконалювати систему матеріального та морального стимулювання, що сприятимуть зміцненню колективу; створювати матеріально-технічні та соціально-педагогічні умови для функціонування й розвитку освітньої установи, зорієнтованої на підвищення якості освіти, формування символічного простору освітнього закладу, збереження та розвиток системи цінностей і переконань.

Контрольний компонент управлінської компетентності керівника закладу освіти передбачає застосування видів контролю (попередній, поточний, періодичний, підсумковий, тематичний); методів контролю (спостереження, бесіда, перевірка документації, письмові перевірки, аналіз і самоаналіз уроку, тестування, опитування, анкетування, графічна перевірка); етапів контролю (підготовчий, етап активних дій, заключний та контроль за виконанням рішень); форм контролю (усна, письмова, фронтальна, групова, індивідуальна); складників діагностувальної діяльності; етапів діагностування та вміння використовувати різні види й методи контролю; дотримуватись етапів контролю; використовувати різні форми контролю й діагностики [5].

Інформаційно-аналітичний компонент управлінської компетентності керівника закладу освіти є декомпозицією таких складників: професійна мотивація формування й подальшого розвитку цієї компетентності, рівень необхідних і достатніх знань, умінь і навичок, первинний досвід професійної діяльності в зазначеному напрямі, а також акмеологічні аспекти, що передбачають усталену потребу до саморозвитку, самовдосконалення та сформовану рефлексивну діяльність як чинник успішності особистісного моніторингу власного професійного зростання.

Керівник освітньої установи має аналізувати й приймати рішення в умовах невизначеності, вивчати й оцінювати чинники впливу на конкурентоспроможність. Аналітична компетентність менеджера освіти виявляється в аналітичності мислення, здатності до прогнозування ситуацій і результатів діяльності; умінні вибирати, систематизувати,

аналізувати та узагальнювати інформацію; здатності розкласти проблему на частини, визначити та чітко сформулювати головні на певному етапі діяльності системи, визначити значущість кожного зі змінних чинників, умов, проміжних результатів і, отже, моделювати комбінацію складових задля прийняття рішення; здатності до дослідження суперечностей у спостережуваних фактах, зіставлення різних явищ і до виявлення характеру зв'язку між ними.

Науковцями підтверджено, що від рівня управлінської компетентності керівника залежить успіх діяльності як закладу освіти, так і педагогічного колективу загалом. На нашу думку, оптимізація процесу підвищення кваліфікації керівників закладів освіти можлива лише за ретельної розробки її теоретико-методологічних основ. Адже керівник закладу є ключовою фігурою в реалізації політики в галузі освіти, від наслідків діяльності якого залежить створення умов для розвитку здібностей і внутрішнього світу всіх учасників освітнього процесу, атмосфери співробітництва, засвоєння змісту освіти, що забезпечує гармонізацію розвитку інтелектуальної, емоційної і вольової сфер кожного учасника освітнього процесу на основі освітньої парадигми та передбачає перехід від інформаційно-репродуктивної до творчо-пошукової моделі. Тому і виникла необхідність у розробці індивідуальних, інноваційно-рефлексивних форм підвищення кваліфікації, що орієнтує керівників закладів освіти на постійне переосмислення власного управлінського досвіду, створення і розвиток авторської педагогічної системи, індивідуального стилю діяльності.

Реалізацію оновленої парадигми підвищення кваліфікації керівників закладів освіти ми розглядаємо як необхідну діяльність щодо створення такого розвивального середовища, яке б повною мірою сприяло розкриттю особистісного потенціалу керівника з метою його подальшої капіталізації. Капіталізація особистісного потенціалу і його перетворення в особистісний капітал відбувається саме тому, що керівник реалізує (використовує) власний потенціал для створення реального продукту (освітнього, управлінського, інтелектуального). Такий підхід дозволить системі підвищення кваліфікації ефективно просувати наукову інформацію як ресурс розвитку керівників закладів освіти, гнучко адаптуватися до мінливого соціально-економічного середовища, втілювати ідеї андрагогічного підходу, розробляти і впроваджувати технології та методики навчання з урахуванням традицій підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти в Україні, специфіки освітніх потреб слухачів, умов і цілей конкретних закладів, якими вони керують.

Модель навчання керівників закладів освіти у системі підвищення кваліфікації, на нашу думку, повинна включати такі основні складові: 1) цільовий компонент, який об'єднує ціннісні орієнтири та цілі навчання, основою якого є необхідність забезпечення відповідності професійної управлінської діяльності керівників сучасним вимогам модернізації освіти; 2) змістовий – освітні програми, у яких розкрито зміст підвищення кваліфікації та враховано андрагогічний та інші наукові підходи, специфіку процесу підвищення кваліфікації для конкретних категорій керівників закладів освіти; 3) технологічний, який передбачає використання широкого спектру форм, методів та засобів навчання; 4) оцінювально-результативний – оцінювання ефективності впровадження моделі підвищення кваліфікації керівників закладів освіти за певними методиками, відстеження динаміки освітнього процесу відповідно до мети, оперативне коригування цілей навчання, а також методів і засобів їх досягнення.

Реалізація поданої моделі підвищення кваліфікації керівників закладів освіти спрямовується на розв'язання таких завдань: компетентнісному навчанні, запровадженні інклюзивного навчання, забезпечення самостійності, прозорості та відкритості закладів освіти; розробленні та впровадженні у практику підвищення кваліфікації індивідуалізованих програм професійного розвитку (саморозвитку); організації дистанційного навчання, що надає широкі можливості для самостійності та самоврядування; налагодженні суб'єкт-суб'єктної взаємодії на основі рівноправних міжособистісних стосунків суб'єктів освітнього процесу; моніторингу результативності навчання керівників освітніх закладів у процесі підвищення кваліфікації.

Оптимізація та раціоналізація структури управлінської компетентності керівника закладу освіти зумовлює використання ним таких типів управління:

- партисипативне – пов'язане із покращенням мотивації працівників та оптимізацією кадрових потоків закладі освіти на основі широкого залучення персоналу до співуправління;
- управління за результатами, що передбачає визначення оптимальних результатів (показників, індикаторів) та організацію покрокової діяльності щодо їх досягнення;
- фасилітативне – це управління підтримки педагогічних та науково-педагогічних працівниківі ненав'язливого керівництва (без тиску та примушень, а засобами ствердження власної лідерської позиції та реалізації корпоративних принципів);

- мотиваційне – орієнтоване на свідоме та цільове використання засобів мотивації з урахуванням ціннісних орієнтацій працівників;
- особистісно орієнтоване, що передбачає гуманістичні засади роботи з працівниками та врахування індивідуальних особливостей кожного;
- суспільно-громадське, що передбачає широке залучення громадськості до співпраці;
- рефлексивне, що передбачає моніторинг (самоатестацію, самоекспертизу) власної діяльності та усіх систем закладу освіти з метою оперативного аналізу, корекції процесу діяльності й досягнення мети;
- оптимізаційне – орієнтоване на узгодження цілей, змісту та засобів діяльності з наявними умовами;
- кібернетичне, що передбачає широке застосування системного підходу та комп'ютерних технологій до управління закладом освіти;
- гуманістичне (людиноцентристський підхід), орієнтоване на утвердження пріоритетних позицій, цінностей особистості вчителя, керівника, дитини, утвердження суб'єктно-суб'єктних відношень, перехід від монологу до діалогу, повага гідності людини та довіра до неї;
- діалогічний підхід, що передбачає організацію взаємодії, під час якої кожен із суб'єктів діалогу має право на індивідуальну позицію, передбачає зміну установки керівника із себе на особистість педагога, що створює передумови для позитивної мотивації, формує самостійність та відповідальність, стимулює розкриття можливостей;
- фандрейзинг – це технологія залучення додаткових коштів для забезпечення діяльності закладу освіти.

Отже, аналіз складових, змісту та специфіки процесу підвищення кваліфікації керівників освітніх установ, вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду дають можливість стверджувати, що основними чинниками, що забезпечують удосконалення освітнього процесу підвищення кваліфікації керівників освітніх установ у контексті формування їх управлінської компетентності, є:

1. Визначення точних якісних вимог до керівників освітніх установ відповідно до стратегії розвитку регіону.
2. Реалізація найбільш ефективних (альтернативних традиційному) підходів до побудови змісту та організації освітнього процесу підвищення кваліфікації керівників освітніх установ.
3. Модернізація інформаційно-методичного забезпечення освітнього процесу.
4. Побудова європейської системи щодо добору і підготовки викладацьких кадрів, що забезпечують освітній процес.

5. Визначення механізму фінансово-економічної оцінки адекватних витрат на реалізацію освітніх програм.

6. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Управлінська компетентність керівника закладу освіти структурно складається з управлінських, педагогічних, комунікативних, діагностичних і дослідницьких компонентів діяльності та визначається рівнем сформованості професійних знань і вмінь, ступенем розвитку професійно значущих особистісних якостей, що необхідні для оптимальної реалізації управлінських функцій з досягнення цільових настанов.

Відомо, що одним із провідних принципів педагогіки визнано принцип зв'язку теорії з практикою. Тому оновлення класичних функцій управління та впровадження пріоритетних модернізованих функцій до практики управлінської діяльності керівників освітніх закладів підвищує її ефективність, розширює діапазон знань керівних кадрів і спонукає до пошуків новітніх форм, методів та механізмів управління, сприяє народженню нових педагогічних ідей, розробки концепцій, нових форм організації освітнього процесу.

Перспективи подальших досліджень. Проведена розвідка не вичерпує всіх аспектів проблеми формування управлінської компетентності керівників освітніх закладів у системі післядипломної педагогічної освіти. У подальшому варто теоретично обґрунтувати та здійснити експериментальну перевірку системи розвитку управлінських компетентностей керівників освітніх установ. Подальшого вивчення вимагають розроблення та вдосконалення сучасних технологій формування управлінської компетентності, порівняльний аналіз процесу підготовки управлінців в Україні та за кордоном.

7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] С. П. Загородній, «Розвиток у керівників загальноосвітніх навчальних закладів інноваційної компетентності у системі післядипломної освіти», дис. канд. наук., фак-т інформ.; Вінницький держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця, Україна, 2017.
- [2] В. М. Лугова, Д. О. Серіков, «Напрями розвитку професійної Я-концепції керівника», на VIII Міжнар. наук.-практ. конф. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. Харків, Україна, 2014, с. 86–87.
- [3] В. М. Лугова, Д. О. Серіков, «Уточнення структури управлінської компетентності керівника», на Всеукр. наук.-практ. конф. *Розвиток*

європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. Харків, Україна: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016, с. 221–226.

- [4] В. М. Лугова, Д. О. Серіков, «Діагностика управлінської компетентності керівника», *Актуальные научные исследования в современном мире*, № 3(23), ч. 4, с. 36–41, 2017.
- [5] О. І. Мармаза, *Інноваційний менеджмент*. Харків, Україна: Планета-принт, 2016.
- [6] В. В. Олійник, «Відкрита післядипломна педагогічна освіта: стан та перспективи розвитку», *Післядипломна освіта в Україні*, № 1, с. 3–11, 2017.
- [7] Міністерство освіти і науки України. (2018, Січ. 15). *Наказ № 36, «Про затвердження Типової освітньої програми організації і проведення підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладами післядипломної педагогічної освіти»*. [Електронний ресурс]. Доступно: https://drive.google.com/file/d/1mG7U91TLtuHS7aEaBW1B_MuTP5fdglis/view
- [8] Л. М. Сергеева, «Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу», *Теорія та методика управління освітою*, № 3, с. 23, 2010.
- [9] Т. М. Сорочан, «Післядипломна педагогічна освіта: можливі відповіді на виклики модернізації», *Післядипломна освіта в Україні*, № 2, с. 9–12, 2015.
- [10] Т. М. Сорочан, «Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти», дис. д-ра наук, фак-т інформ., Луганський нац. пед. ун-т ім. Т. Шевченка. Луганськ, Україна, 2005.

THE STRUCTURE OF THE MANAGEMENT COMPETENCE OF THE HEAD OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE SYSTEM OF POSTGRADUATE PEDAGOGICAL EDUCATION

Petro Oleshko,

candidate of historical sciences, associate professor,
Professor of the Department of Professional and
higher education of the Central Institute
of Postgraduate Education of
SIHE «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9599-6052>
oleshko.ippo@gmail.com

Nelia Kinakh,

candidate of economic sciences, associate professor,
Associate Professor of the Department
of Pedagogy and Psychology
Volyn Institute of Postgraduate Pedagogical Education
pedagogical education.
Lutsk, Ukraine.
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9025-6514>
nelyakinax@gmail.com

Abstract: The managerial competence of the manager is understood as the integral ability to build up their progressive professional development with constant complication of tasks and increasing levels of achievement in the process of preparation in the system of postgraduate pedagogical education. This kind of competency implies the formation of the following basic competencies in the heads of educational institutions: the awareness of their own actions in accordance with the goals and conditions of future professional activity; the ability to define strategy and organize the activities of the educational institutions they will manage; stimulating interest of future subordinates in pedagogical activity and establishing contacts with them on a humanistic basis; the ability to find non-standard approaches in the management decision-making process; striving for perfection of pedagogical activity. The essence and content of the concept of "managerial competence" as a systemic phenomenon from various scientific positions is revealed in scientific intelligence. Structural components and technologies of forming of managerial competence are analyzed. It is determined that the managerial competence of the modern head of the educational institution involves: awareness of the needs, interests and values orientations for management activity; assessment of professionally important qualities and regulation on this basis of their professional development. Emphasis is placed on approaches that determine the structure of managerial competence, the main of which are: functional-role (the main units of which are managerial functions, managerial roles, measurement of management behavior) and personality-activity (these are motives, goals, personal meaning and personal meaning) which include complex relationships and transitions) approaches that directly affect the professionalism of the head of an educational institution in the system of postgraduate teacher education. It is proposed to distinguish such components in the structure of managerial competence of the head of educational institution, which is connected with management process: economic, marketing, planning and forecasting, strategic, organizational, control, information-analytical. The basic types of

management that contribute to the optimization of the structure of managerial competence in the system of professional development and professional level of the head of the educational establishment are identified.

Key words: managerial competence; head; management; structure of managerial competence; control component.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЗАВЕДЕНИЯ В СИСТЕМЕ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Олешко Петр Степанович,

кандидат исторических наук, доцент,
профессор кафедры профессионального
и высшего образования Центрального института
последипломного образования
ГЗВО «Университет менеджмента образования».
Киев, Украина.
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9599-6052>
oleshko.ippo@gmail.com

Кинах Неля Владимировна,

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры педагогики и психологии
Волынского института последипломного
педагогического образования.
Луцк, Украина.
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9025-6514>
nelyakinax@gmail.com

Аннотация: Управленческая компетентность руководителя понимается как интегральная способность выстраивать свое поступательное профессиональное развитие с постоянным усложнением задач и ростом уровней достижений в процессе подготовки в системе последипломного педагогического образования. Эта разновидность компетентности предполагает сформированность следующих основных компетенций у руководителей образовательных заведений: осознание собственных действий в соответствии с целями и условиями будущей профессиональной деятельности; умение определять стратегию и организовать деятельность образовательных заведений, которыми они будут управлять; стимулирование в будущих подчиненных интереса к педагогической деятельности и установление с ними

контактов на гуманістическій основе; способность находить нестандартные подходы в процессе принятия управленческих решений; стремление к совершенству педагогической деятельности. В научном исследовании раскрыта сущность и содержание понятия «управленческая компетентность» как системного феномена с различных научных позиций. Проанализированы структурные компоненты и технологии формирования управленческой компетентности. Определено, что управленческая компетентность современного руководителя заведения образования предполагает: осознание потребностей, интересов и ценностных ориентаций относительно управленческой деятельности; оценку профессионально важных качеств и регулирования на этой основе своего профессионального становления. Акцентируется внимание на подходах, определяющих структуру управленческой компетентности, основными из которых являются: функционально-ролевой (основными единицами которого являются управленческие функции, управленческие роли, измерения управленческого поведения) и личностно-деятельностный (это мотивы, цели, личностный смысл и способы их реализации, между которыми существуют сложные взаимосвязи и переходы) подходы, которые непосредственно влияют на профессионализм руководителя образовательного заведения в системе последипломного педагогического образования. Предложено в структуре управленческой компетентности руководителя учебного заведения, которая связана с управленческим процессом, выделить следующие компоненты: экономический, маркетинговый, планово-прогностический, стратегический, организационный, контрольный, информационно-аналитический. Определены основные типы управления, способствующие оптимизации структуры управленческой компетентности в системе повышения квалификации и профессионального уровня руководителя учебного заведения.

Ключевые слова: управленческая компетентность; руководитель; управление; структура управленческой компетентности; компонент управления.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] S. P. Zahorodnii, «Rozvytok u kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv innovatsiinoi kompetentnosti u systemi pisliadyplomnoi osvity»,

- dys. kand. nauk., fak-t inform.; Vinnytskyi derzh. ped. un-t im. M. Kotsiubynskoho. Vinnytsia, Ukraina, 2017.
- [2] V. M. Luhova, D. O. Sierikov, «Napriamy rozvytku profesiinoi Yakontseptsii kerivnyka», na VIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva. Kharkiv, Ukraina, 2014, s. 86–87.
- [3] V. M. Luhova, D. O. Sierikov, «Utochnennia struktury upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka», na Vseukr. nauk.-prakt. konf. Rozvytok yevropeiskoho prostoru ochyma molodi: ekonomichni, sotsialni ta pravovi aspekty. Kharkiv, Ukraina: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2016, s. 221–226.
- [4] V. M. Luhova, D. O. Sierikov, «Diahnostyka upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka», *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire*, № 3(23), ch. 4, s. 36–41, 2017.
- [5] O. I. Marmaza, *Innovatsiinyi menedzhment*. Kharkiv, Ukraina: Planeta-prynt, 2016.
- [6] V. V. Oliinyk, «Vidkryta pisliadyplomna pedahohichna osvita: stan ta perspektyvy rozvytku», *Pisliadyplomna osvita v Ukraini*, № 1, s. 3–11, 2017.
- [7] Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2018, Sich. 15). Nakaz № 36, «Pro zatverdzhennia Typovoi osvitnoi prohramy orhanizatsii i provedennia pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv zakladamy pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://drive.google.com/file/d/1mG7U91TLtuHS7aEaBW1B_MuTP5fdglis/view
- [8] L. M. Serheieva, «Suchasni oriientyry zmistu upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka navchalnoho zakladu», *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*, № 3, s. 23, 2010.
- [9] T. M. Sorochan, «Pisliadyplomna pedahohichna osvita: mozhlyvi vidpovidi na vyklyky modernizatsii», *Pisliadyplomna osvita v Ukraini*, № 2, s. 9–12, 2015.
- [10] T. M. Sorochan, «Rozvytok profesionalizmu upravlinskoï diialnosti kerivnykiv zahalnoosvitnykh navchalnykh zakladiv u systemi pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity», dys. d-ra nauk, fak-t inform., Luhanskyi nats. ped. un-t im. T. Shevchenka. Luhansk, Ukraina, 2005.