Тетяна Волотовська

*стажист-дослідник кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України
м. Київ, Україна, e-mail: volotovskayatanya79@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0381-3261>*

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ПЕДАГОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Анотація. У статті розглянуто питання формування керівника закладу загальної середньої освіти як компетентної, творчої особистості, здатної самостійно й ефективно вирішувати проблеми, які постають перед нею, створювати умови для своєї діяльності і конструктивно взаємодіяти з іншими членами суспільства.

Доведено, що управління освітніми процесами в освітньому закладі є важливими обов'язками керівника закладу загальної середньої освіти. Будь-яке перетворення у закладі керівнику необхідно починати з себе. З огляду на це, він має узгоджувати між собою декілька аспектів, таких як структура, культура, політика персоналу.

Визначено, що кожний керівник освітнього закладу має бути носієм індивідуального стилю управління, що являє собою оригінальний, новаторський стиль і дає змогу досягти успіхів у керівництві. В умовах реформування освітньої галузі для керівника закладу загальної середньої освіти важливо зуміти спланувати і системно вибудувати управлінську діяльність, спрямувати її на досягнення мети.

Обґрунтовано як один із основних напрямів модернізації системи управління, розвитку управлінської компетентності набуття знань і вмінь та становлення керівника як лідера-менеджера, який управляє педагогічною системою освітнього закладу, її розвитком, організовує і стимулює професійну діяльність педагогічних працівників, сприяє формуванню культури організації, вивчає попит на освітні послуги, організовує та забезпечує їх якість.

У процесі дослідження вдало визначені критерії розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти: *мотиваційний* (професійні управлінські цінності і мотиви); *діяльнісний* (знання в галузі управління та менеджменту, що застосовуються в рішенні управлінських проблем і ситуацій); *рефлексивний* (професійні вміння; самоаналіз і самооцінка; рівень комунікативних здібностей); *поведінковий* (професійні управлінські якості (активність, відповідальність та ін.)) та рівні розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти: репродуктивний, адаптивний та творчий, які представлені у моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Виходячи з вищесказаного, зроблено висновок, що кожний керівник конкретного закладу в певній ситуації повинен творчо підходити до формування власного індивідуально стилю керівництва і діяти так, як буде в найкращій конкретній ситуації, а на це впливатиме розвиток його управлінської компетентності.

Ключові слова: керівник закладу загальної середньої освіти, розвиток, управління, компетентність, управлінська компетентність, самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення.

Tetiana Volotovskaya

*Intern-researcher of the Department of Pedagogy, Administration and Special
Education of the University of Education and Science
of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine
Kyiv, Ukraine, e-mail: volotovskayatanya79@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0381-3261>*

IMPROVING THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCE OF HEADS OF INSTITUTIONS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION ACCORDING TO THE RESULTS OF PEDAGOGICAL PREVIOUS

Abstract. The article considers the formation of the head of a general secondary education institution as a competent, creative person, able to independently and effectively solve the problems facing him, create conditions for their activities and constructively real interaction with other members of society.

It has been proven that the management of educational processes in an educational institution is an important responsibility of the head of a general secondary education institution. Any transformation in the institution of the head must begin with himself. With this in mind, it must reconcile several aspects, such as structure, culture, personnel policy.

It is determined that each head of an educational institution should have an individual management style, which is an original, innovative style and allows to achieve success in leadership.

In the context of reforming the education sector, it is important for the head of a secondary school to be able to plan and systematically build management activities, to direct it to achieve the goal.

It is substantiated as one of the main directions of modernization of the management system, development of managerial competence, acquisition of knowledge and skills and becoming a leader as a leader-manager who manages the pedagogical system of the educational institution, its development, organizes and stimulates professional activity of pedagogical workers. for educational services, organizes and ensures their quality.

In the course of the research the criteria for the development of managerial competence of the heads of general secondary education institutions were successfully determined: motivational (professional managerial values and motives); activity

(knowledge in the field of management and management, used in solving management problems and situations); reflexive (professional skills; introspection and self-assessment; level of communication skills); behavioral (professional managerial qualities (activity, responsibility, etc.)) and levels of development of managerial competence of heads of general secondary education institutions: reproductive, adaptive and creative, which are presented in the model of development of managerial competence leaders in postgraduate education.

Based on the above, it is concluded that each head of a particular institution in a given situation should be creative in forming their own individual leadership style and act as it will be in the best specific situation, and this will be influenced by the development of its managerial competence.

Key words: head of general secondary education institution, development, management, competence, managerial competence, self - education, self - development, self - improvement.

Постановка проблеми. Сучасний характер суспільного розвитку висуває до керівника закладу загальної середньої освіти більш значущі вимоги. Усі нові тенденції громадського життя зробили його роботу незрівнянно більш складною і відповідальною. Підвищились і вимоги до цієї посади. Особистість керівника, його професійні та моральні якості можуть служити основою для згуртування педагогічного колективу, успішного вирішення в сучасних умовах складних завдань навчання та виховання нових поколінь громадян країни. У сучасну історичну добу заклад загальної середньої освіти потребує нового типу керівника (з позицій людських і професійних якостей, розуміння і поведінки).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зростає зацікавленість учених, науковців до вивчення проблеми управлінської компетентності керівника закладу освіти, що свідчить про важливість, актуальність та соціальну значущість проблеми. Проблема професіоналізму керівника є багатогранною. Її значущість (у навчанні) знайшла своє відображення як у класичній педагогічній спадщині (Ф.-А. Дістервег, Я.Коменський, Й.Песталоцці, Ж.-Ж. Руссо, В. Сухомлинський, К.Ушинський), зарубіжній педагогічній науці (І.Герде, В. Оконь), так і у вітчизняній науковій думці (В.Буряк, В.Козаков). Проблемі компетентності присвячено багато праць як відомих вітчизняних науковців В.Бондаря, Л.Даниленко, І.Драч, Г.Єльнікової, Н.Коломінського, Ю.Конаржевського, В.Маслова, З.Рябової, В. Сухомлинського, Г.Тимошко, так і зарубіжних авторів Р. Бояціс, Дж. Равен, С. Уіддет, С. Холліфорд, F. Bazer, T. Durand, J. Erpenbeck, H. Gapski, G. Nourth, Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer, N. Thorn, W. Jetter, J. Weinberg, W. White, R. Zaugg. Також проблеми управлінської компетентності відображені в акмеологічних дослідженнях Л. Васильченко, С. Гончаренка, О. Дубасенюк, М. Дяченко, П. Зеєра, І. Зимньої, О. Пометун, Н. Ничкало, О. Савченко, В. Семиченко, А. Смирнова, С. Шишова, Р. Шаповал. Теорія управління навчальними закладами розробляється в Україні цілою плеядою вітчизняних вчених (В. Бондар, О. Бондарчук, Г. Єльнікова, Г. Дмитренко, І. Драч, С. Калашникова, Л. Калініна, Н. Клокар, Л. Карамушка, В. Кремень, В. Луговий, В. Маслов, Н. Ничкало, В. Олійник, Л. Оніщук, Н. Островерхова,

З. Рябова, О. Савченко, Л. Сергеева, Т.Сорочан, Г.Тимошко), які досліджують питання управління освітніми закладами як соціальними системами з урахуванням інноваційних змін, що відбуваються на початку ХХІ ст.

Перш за все, йдеться про зростання й ускладнення соціальної ролі керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) як професіонала-управлінця, який у повному обсязі володіє соціокультурною та професійно-освітньою компетентністю, має відповідний рівень педагогічної та спеціальної управлінської підготовки, необхідні професійно-особистісні та ділові якості, успішно реалізує різноманітні аспекти управлінської діяльності у своїй повсякденній практичній роботі. Зважаючи на оновлення вимог до управлінської діяльності керівника в умовах реформування освіти, успішно формується узгоджена стратегія розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО на державному та регіональному рівнях.

Мета статті: позиціонувати результати дослідження щодо розвитку управлінської компетентності як важливої складової успішної управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. Якість професійного становлення та розвитку особистості керівника школи багато в чому визначає характер і долю модернізації шкільної освіти, сприяючи приведенню її у відповідність до сучасних життєвих потреб країни. Ефективна діяльність сучасного закладу освіти значною мірою залежить від управлінських якостей керівника, його управлінської компетентності. Оскільки управління є професійною діяльністю, то сучасний управлінець має бути мобільним, конкурентоздатним, презентувати себе на ринку праці, уміти використовувати знання для розв'язання управлінських проблем, здобувати, аналізувати та використовувати інформацію, генерувати нові ідеї та постійно удосконалювати професійну компетентність [2].

За результатами констатувального етапу експерименту сформульовано висновки стосовно розвитку методичної і професійної компетенцій як складових управлінської компетентності та якості розвитку у керівників ЗЗСО управлінської компетентності в процесі післядипломної освіти.

Унаслідок упровадження формувального етапу експерименту позитивних результатів було досягнуто в ЕГ та КГ групах дослідження, однак кількісні та якісні показники у ЕГ перевищують показники у КГ. Значущість різниці цих показників із вірогідністю підтверджена статистичним аналізом експериментальних даних. Результати статистичного аналізу даних (отриманих в результаті аналізу рівня розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО) за допомогою t-критерію Стюдента для часток вибірки свідчать про ефективність розробленої моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Особливо варто відзначити суттєвий ріст творчого рівня за всіма компонентами розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО; крім цього t-критерій Стюдента свідчить про ефективність програми розвитку методичної компетенції як базової у процесі розвитку управлінської компетентності керівника.

Результати статистичного аналізу даних за допомогою критерія узгодження Пірсона (критерій χ^2 -квадрат) свідчать про ефективність програми стосовно

розвитку професійної компетентності. Найбільший розвивальний ефект програма визначає на «вміння організувати роботу співробітників» та «вміння грамотно використовувати професійну лексику».

У процесі дослідження вдало визначені критерії розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти: *мотиваційний* (професійні управлінські цінності і мотиви); *діяльнісний* (знання в галузі управління та менеджменту, що застосовуються в рішенні управлінських проблем і ситуацій); *рефлексивний* (професійні вміння; самоаналіз і самооцінка; рівень комунікативних здібностей); *поведінковий* (професійні управлінські якості (активність, відповідальність та ін.)) та рівні розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти: репродуктивний, адаптивний та творчий, які представлені у моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти[6].

Ефективне впровадження моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти підтверджує рівень розвитку «володіння керівниками ЗЗСО елементарними навичками аналізу управлінських ситуацій» та «здатність й готовність розробки програми нововведень»[5].

Графічне зображення узагальнених результатів статистичного аналізу рівня розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти представлені на рис. 1.

Рис. 1. Узагальнені результати статистичного аналізу рівня розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти

Таким чином, аналіз та синтез кількісних і якісних результатів дослідження, використання сучасних методів статистичної обробки результатів експериментального дослідження дали змогу довести ефективність запропонованої моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Відтак із імовірністю помилки $p \leq 0,05$ можна

стверджувати, що позиціонована модель розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти є ефективною.

За результатами педагогічного дослідження розроблено методичні рекомендації щодо вдосконалення розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО у системі післядипломної освіти. Керівник ЗЗСО, підготовлений до професійного управління, повинен характеризуватися[3]:

- особистісними якостями і здібностями, які відповідають людині-творцю, а це: вербальність, емпатійність, комунікативність; організаторські, логічні та евристичні здібності; морально-вольові, світоглядні та естетичні якості;
- уміннями у застосуванні сучасної аудіо-, відео- та комп'ютерної техніки як характеристики володіння сучасними інформаційними технологіями;
- уміннями та навичками щодо проведення основних управлінських заходів таких, як: педагогічна рада, засідання методичного об'єднання класних керівників, засідання ради закладу, засідання ради учнівського самоврядування, наради при керівникові, науково-практичної конференції як показників розвитку умінь реалізації змісту управління;
- досвідом роботи у міжнародних та вітчизняних інноваційних проектах; наявністю науково-методичних та наукових розробок; знаннями однієї з іноземних мов як мотивації ефективної управлінської діяльності;
- навичками вироблення колективного управлінського рішення як показника володіння сучасними формами і методами управління;
- чітко сформованою управлінською позицією щодо застосування інновацій як характеристики конкурентоспроможності і добробуту організації.

Керівник має переглянути свій професійний стан, обрати свою позицію по відношенню до розвитку ЗЗСО; він не може не розуміти, що без постійного саморозвитку й самооновлення не можливо розрахувати успіх розвитку педагогічного колективу закладу[2].

Одним зі шляхів розвитку управлінської компетентності керівників є самоосвіта. Самоосвіта керівника – найважливіше завдання, робота над яким дозволяє йому впровадити в дію весь свій творчий потенціал, максимально повно використовувати свої можливості й здібності. Самоосвіта повинна бути спрямована на самовдосконалення, саморозвиток. Головною цінністю самоосвіти стає розвиток у керівника здатності до самореалізації творчого потенціалу, прогнозованої на самоосвіту впродовж усього життя[4].

Для процесу управління важливе значення має управлінська поведінка керівника, яка в свою чергу базується на загальнолюдських і особистісних цінностях, які сповідує сучасний керівник ЗЗСО.

Від особистих цінностей та місії професійної діяльності керівника залежить успіх розвитку підпорядкованого йому закладу. Опановуючи нові технології управління, вносячи в них свою неповторну індивідуальність, керівник формує і розвиває свій особистий стиль керівника, який впливає на мотивацію діяльності підлеглих та формування творчого, сприятливого психологічного клімату в колективі[1].

Модернізація управління освітнім процесом у сучасному ЗЗСО вимагає

конкретної ролі керівника у впровадженні інноваційних технологій керування закладом освіти[6]:

1. *Керівник повинен мислити стратегічно.* Здійснюючи SWOT- і PEST-аналіз власної управлінської діяльності, керівник трансформує результати професійної діяльності в певну місію та візію розвитку ЗЗСО.

2. *Керівник повинен прогнозувати позитивні зміни у ЗЗСО,* бути винахідливим та креативним, передбачати ризики та зменшувати опір впровадженню інновацій.

3. *Керівник повинен вміти працювати в команді, включати критичне мислення та емоційний інтелект, та бути конкурентоспроможним у процесі реформування шкільної світи.*

На наше переконання, важливою якістю, що виділяє керівника ЗЗСО, є «*фактор гелікоптера*», тобто здатність вирішувати проблеми ситуаційного менеджменту, тим самим формувати позитивний імідж керівника закладу освіти.

Позитивний імідж ЗЗСО неможливий без створення *позитивного іміджу самого керівника*, так як він є не лише управлінцем, а й представником педагогічного колективу.

Позитивний імідж керівника підтверджується, в першу чергу, його управлінською компетентністю, яка передбачає використання інноваційних підходів у процесі удосконалення управлінської діяльності на курсах підвищення кваліфікації в післядипломній освіті.

Рекомендована програма розвитку управлінської компетентності в післядипломній освіті передбачає використання сучасних технологій в організації процесу підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО: тайм-менеджменту, тим-менеджменту, самоменеджменту, коучингу, менторства, тьюторства, тренінгів, брейн-стормінгу, хмарних, мультимедійних, мережевих та кейс-технологій та ін.

На сучасному етапі в Україні процес модернізації освіти зумовлює оновлення функцій керівника ЗЗСО, яке не можливе без самоменеджменту та рефлексії. До традиційних функцій управлінської діяльності керівника ЗЗСО (планування, організація, контроль) можна додати цілу плеяду управлінських функцій, які сприятимуть успішному розвитку управлінської компетентності (узгоджувальну, розвивальну, здоров'язбережувальну та ін.)

Важливим у роботі керівника школи є виявлення, вивчення, узагальнення, поширення й упровадження передового педагогічного досвіду, формування індивідуального стилю професійної діяльності.

Головне завдання особистого творчого плану керівника — спонукати себе до самоаналізу, рефлексії, допомагати визначити способи підвищення своєї майстерності, форми саморозвитку, оскільки саморозвиток особистості самого керівника є одним з методів рефлексивного управління навчальним закладом, що забезпечують розвиток установи освіти.

У свою чергу керівник ЗЗСО має спрямувати свій особистісний розвиток на утвердження рис та якостей сучасного керівника. Найбільш вагомими особливостями організаційної діяльності директора школи є його конкретно-прикладний та творчий характер, який успішно позиціонується у практичній площині:

- володіння ситуацією – постійна інформованість про стан справ у всіх ланках управління;
- здатність приймати рішення та брати на себе відповідальність;
- високий творчий потенціал;
- перспективність та критичність мислення;
- ініціативність та заповзятість;
- особиста порядність.

У процесі дослідження виокремлено особистісно-професійні риси керівника: комунікативна компетентність, людиноцентризм, педагогічна майстерність, організаційна культура, принциповість, вимогливість, креативність, чесність, демократизм. Ці риси вдало інтегруються в управлінську компетентність керівника НУШ і позиціонуються у[6]:

- раціональності прийняття управлінських рішень;
- мистецтві добору і розстановці кадрів у ЗЗСО;
- культури ділового спілкування у ЗЗСО;
- тайм-менеджменті керівника ЗЗСО;
- здоровому способі життя керівника ЗЗСО;
- культури організації робочого місця керівника ЗЗСО;
- організації ведення документообігу та листування;
- організації маркетингового управління ЗЗСО.

На наше глибоке переконання, до найбільш ефективних форм розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО та їх професійного зростання треба віднести навчання директорів шкіл у післядипломній освіті: магістратурі, аспірантурі, докторантурі, співпраці з науковцями.

Висновки. Отже, успішна робота освітнього закладу в значній мірі залежить від управлінської компетентності, особистісних та ділових якостей її керівника. Керівник сучасного освітнього закладу – центральна фігура всього освітнього процесу. Він повинен уміти розв'язувати різноманітні управлінські проблеми, уміти не тільки керувати освітнім закладом зі сталими традиціями, але й переводити його на якісно новий рівень, що потребує спеціальних знань теорії та практики управління.

Управлінський досвід, помножений на генетичну розумність, поміркованість та мудрість, створює ситуацію успіху для розвитку управлінської компетентності керівника нової української школи, який у творчій співпраці з педагогічним колективом успішно формує шкільне освітнє середовище.

Література:

1. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. – Київ, Державна служба якості освіти, 2019 – с. 123 - 145
2. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.] /– Вінниця, 2018. – с. 8 – 34
3. Сабадаш Ж.Ф. Сучасні технології управлінської діяльності керівника закладу освіти. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://journal.kdpu.edu.ua/psychology/issue/download/51/C.%20160-165>

4. Семанчина В. Управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу. //Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. - Вип. 15, 2016. – с. 430-437
5. Свистун В. І., Болгаріна В. С., Григор'єва В. А., Єльнікова Г. В., Кузьмінська Л. Д., Палькевич Ю. С., Петренко Л. М.; за ред. Свистун В. І. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посібник. – К.: ПІТО НАПН України, 2015. – с. 34-41
6. Тимошко Г. М. Профессиональная компетентность – основа организационной культуры руководителя общеобразовательного учебного заведения. Науковий журнал «Science Rise»: Спецвипуск «Педагогічні науки». 2015 № 10/5(15). С.29-34.

References:

1. Bobrovsky MV, Gorbachev SI, Zaplotynskaya OO Recommendations for building an internal system for ensuring the quality of education in general secondary education. - Kyiv, State Service for Education Quality, 2019 - p. 123 - 145
2. Martynets LA Management activities of the head of the educational institution: [textbook. manual] / - Vinnytsia, 2018. - p. 8 - 34
3. Sabadash JF Modern technologies of managerial activity of the head of an educational institution. [Electronic resource]. Access mode: <https://journal.kdpu.edu.ua/psychology/issue/download/51/C.%20160-165>
4. Semanchina V. Management competence of the head of a secondary school. // Current issues of humanities: interuniversity collection of scientific works of young scientists of Drohobych State Pedagogical University named after Ivan Franko. - Vip. 15, 2016. - p. 430-437
5. Svistun VI, Bolgarina VS, Grigorieva VA, Yelnikova GV, Kuzminskaya LD, Palkevich YS, Petrenko LM; for order. Svistun VI Development of management culture of heads of vocational schools: manual. - Kyiv: IPTO NAPS of Ukraine, 2015. - p. 34-41
6. Timoshko GM Professional competence - the basis of organizational culture of the head of a general education institution. Scientific journal "Science Rise": Special issue "Pedagogical Sciences". 2015 № 10/5 (15). P.29-34.