



Наша освіта завжди вибирала «свій шлях»,  
обумовлений специфікою вітчизняних традицій і процесів.  
Не будуть виключенням, швидше за все,  
й тенденції підсилення ролі компетентностей в освіті.

## КОМУНІКАТИВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИКА

**В** умовах соціально-економічних перетворень, переходу до нових форм управління навчальним закладом і запитів суспільства висувуються нові вимоги до компетентностей учасників навчально-виховного процесу. Сьогодні потрібні керівники, які вміють адаптуватись до мінливих умов, творчо мислити й готові до інноваційності. Теоретична та практична значущість проблеми підвищення компетентності керівників навчальних закладів зумовлена також необхідністю подолання низки суперечностей, зокрема між:

- сучасними вимогами суспільства до особистості та професійної діяльності керівника та обмеженістю умов фінансового забезпечення для здобуття другої спеціальної освіти й умов розвитку професіоналізму та творчості;
- зростанням обсягу та зміною змісту управлінської діяльності, зокрема збільшенням кількості модернізованих функцій і видів діяльності;
- об'єктивною потребою регіону у висококомпетентних керівних кадрах і наявній системі їх відбору, призначення на посаду без спеціальної професійної підготовки в системі вищої та післядипломної педагогічної освіти;
- спрямованістю професійної свідомості керівників навчальних закладів на ретроспективний управлінський досвід і необхідність запровадження прогресивних ідей,

концепцій, теорій, інновацій, стратегій;

- зростаючими вимогами до управлінської кваліфікації та недосконалістю нормативно-правової бази її діагностування у процесі атестації керівних кадрів.

### Компетентність чи компетенція?

Деякі дослідники визначають професійну компетентність як психічний стан особистості, що дозволяє їй діяти самостійно й відповідально, виявляти здатність і вміння виконувати певні функції діяльності для досягнення відповідних результатів. Поняття «компетентність» пов'язують з дозріванням особистості й набуттям рівня готовності, який дає їй змогу продуктивно діяти у виконанні різноманітних фахових завдань та отримувати відчутний успіх.

Сам же термін «компетентність» має різні трактування. Зокрема, компетентність (від лат. *competens* — належний, відповідний) — сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності: уміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності, використовувати інформацію.

В енциклопедії бізнесмена-економіста, менеджера подано трактування понять «компетентність», «компетенція». Компетентність — слово латинського походження (*competens* — відповідний) означає:

1. Обсяг повноважень управлінського органу, посадової особи; коло питань, за яким вони мають право приймати рішення. Зона повноважень тих чи інших органів або осіб установлюється законами, іншими підзаконними нормативними актами, положеннями, інструкціями, статутами.
2. Знання, досвід у тій чи іншій галузі, поняття «компетентний» (від лат. *competens* – належний, відповідний) визначається як досвідчений, обізнаний у проблемі, професії, певному питанні; наділений правом, повноважний, повноправний здійснювати певні операції, приймати рішення.

Компетенція не зводиться ні до знань, ані до вмінь.

Бути компетентним означає бути вченим або освіченим.

відноситься до сфери вмінь, а не тільки знань. Компетенція – це загальна здібність особистості, що базується на знаннях, досвіді, цінностях, нахилах і яка набувається завдяки навчанню. Компетенція не зводиться ні до знань, ані до вмінь. Бути компетентним означає бути вченим або освіченим.

Компетенцію слід розглядати як можливість установлення зв'язку між знаннями та ситуацією або в більш широкому значенні як здатність знайти, виявити процедуру (знання й дію), яка підходить до розв'язання проблеми, ситуації, однак у будь-якому випадку не слід спрощувати поняття компетенції. Спостереження за вміннями не може ігнорувати питання суті, якої особливо суб'єкти надають ситуаціям; суті, яку вони в них бачать; іноді подій, явищ, процесів, які вони здійснюють. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на значення обставин, які неухильно несуть емоційне; екзистенціальне, ідеологічне або політичне навантаження. Обставини є об'єктом сприйняття й осмислення суб'єктами управління.

#### Класифікація компетентностей

Треба сказати, що не існує єдиного узгодженого визначення та переліку ключових компетентностей. Оскільки компетентності – це насамперед замовлення суспільства на підготовку його громадян, такий перелік багато в чому визначається узгодженою позицією соціуму в певній країні чи регіоні. Досягти такого узгодження вдається не завжди. Під час симпозіуму Ради Європи на тему «Ключові компетентності для Європи» було визначено такий орієнтовний перелік ключових компетентностей.

#### Вивчати:

- уміти брати користь із досвіду;
- організувати взаємозв'язок своїх знань і впорядковувати їх;
- організувати свої власні прийоми навчання;
- уміти вирішувати проблеми;
- самостійно займатися своїм навчанням.

#### Шукати:

- запитувати різні бази даних;
- опитувати оточення;
- консультуватись в експерта;
- отримувати інформацію;
- уміти працювати з документами та класифікувати їх.

#### Думати:

- організувати взаємозв'язок минулих і дійсних подій;

- критично ставитись до того чи іншого аспекту розвитку нашого суспільства;
- уміти протистояти непевності та труднощам;
- займати позицію в дискусіях і виконувати свої власні думки;
- бачити важливість політичного й економічного оточення, в якому проходять навчання та робота;
- оцінювати соціальні звички, пов'язані зі здоров'ям, споживанням, а також із навколишнім середовищем;
- уміти оцінювати твори мистецтва й літератури.

#### Співробітничати:

- уміти співробітничати та працювати у групі;
- приймати рішення – улагоджувати розбіжності та конфлікти;
- уміти домовлятись;
- уміти розробляти та виконувати контракти.

#### Прийматися за справу:

- включатись у проект;
- нести відповідальність;
- входити до групи чи колективу та робити свій внесок;
- доводити солідарність;
- уміти організувати свою роботу;
- уміти користуватись обчислювальними та моделюючими приладами.

До креативних компетентностей відносяться: уміння витягати користь із досвіду та вирішення проблеми, організація взаємозв'язку минулих і теперішніх подій, а також уміння знаходити нові рішення.

#### Адаптуватись:

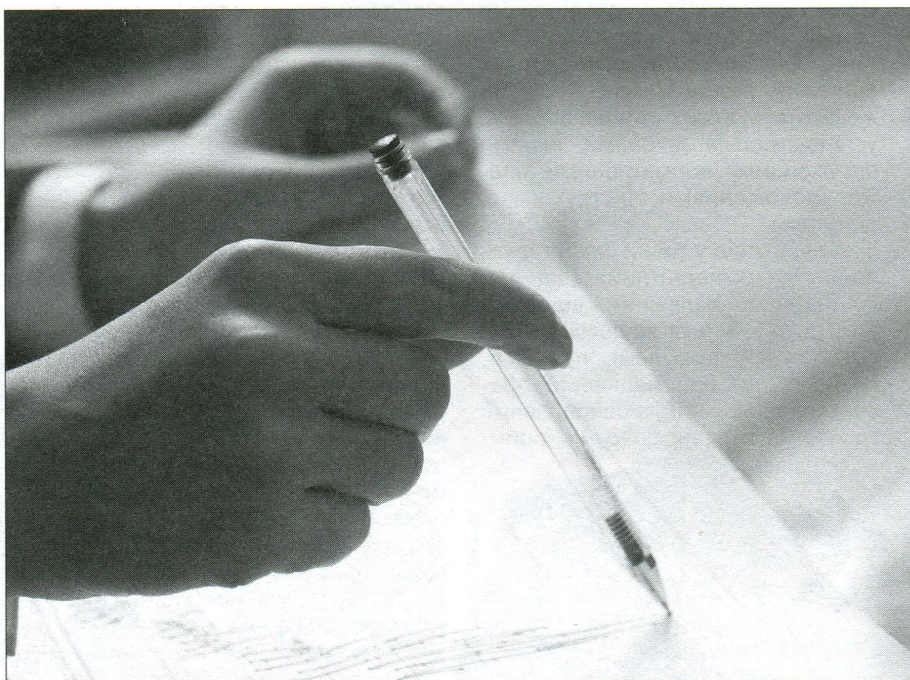
- уміти використовувати нові технології інформації та комунікації;
- доводити гнучкість перед проблемами швидких змін;

- показувати стійкість перед труднощами;
- уміти знаходити нові рішення.

Аналіз даного переліку компетентностей показує їх достатню креативну спрямованість, хоча й не завжди в явному вигляді, а як підготовчий етап до творчості. До власне креативних компетентностей із даного списку можна віднести: уміти витягати користь із досвіду, уміти вирішувати проблеми, організовувати взаємозв'язок минулих і теперішніх подій, уміти знаходити нові рішення. У той же час указівок на дані вміння ще недостатньо для того, щоб цілісно уявити весь комплекс знань, умінь, способів діяльності та досвіду суб'єкта стосовно його креативних компетентностей.

#### Ключові компетенції керівника навчального закладу

З точки зору евристичного навчання необхідно визначити компетентності, пов'язані зі здатністю учнів до креативної діяльності. Нас цікавлять креативні компетентності як загального порядку, тобто ключові компетентності, так і конкретного, який стосується творчості в окремих освітніх сферах чи видах діяльності.



Щодо керівника навчального закладу, ми можемо виділити міжкультурні й міжгалузеві знання й уміннями, загальні здібності фахівця до адаптації та продуктивної діяльності в різних професійних спільнотах.

**Соціальна компетенція** інтерпретується як здібність узяти на себе відповідальність в ухваленні професійних рішень, корпоративність. До неї відноситься також прояв толерантності до різних культур. Готовність і здібність самостійно набувати нові знання й уміння, реалізувати свій особистий потенціал виступають як **когнітивна компетенція**. Широке поняття **соціально-інформаційної** компетенції передбачає володіння інформаційними технологіями та здібність сприймати критику у джерелах соціальної інформації.

**Спеціальна компетенція** не вимагає додаткових пояснень, оскільки сама назва пояснює її як підготовленість до виконання конкретних вузькопрофесійних функцій. **Комунікативна компетенція** як одна з ключових компетенцій — це володіння технологіями усного й письмового спілкування на різних мовах, у тому числі й у мережі Інтернет.

Наведене вище визначення ключових компетенцій є універсальним і співвідноситься з компетенціями менеджерів різних рівнів. Важливим у роботі керівника навчального закладу є формування не просто спеціальних знань і умінь, а професійно-комунікативної компетенції, здібності організувати комунікативну професійну діяльність у різних соціально-економічних умовах із представниками різних професійних груп і культур.

Ця здібність описується як інтеграційний прояв міри професіоналізму в керівника (це **спеціальна компетенція**), яка забезпечує ефективний вибір дій (а це **персональна й когні-**

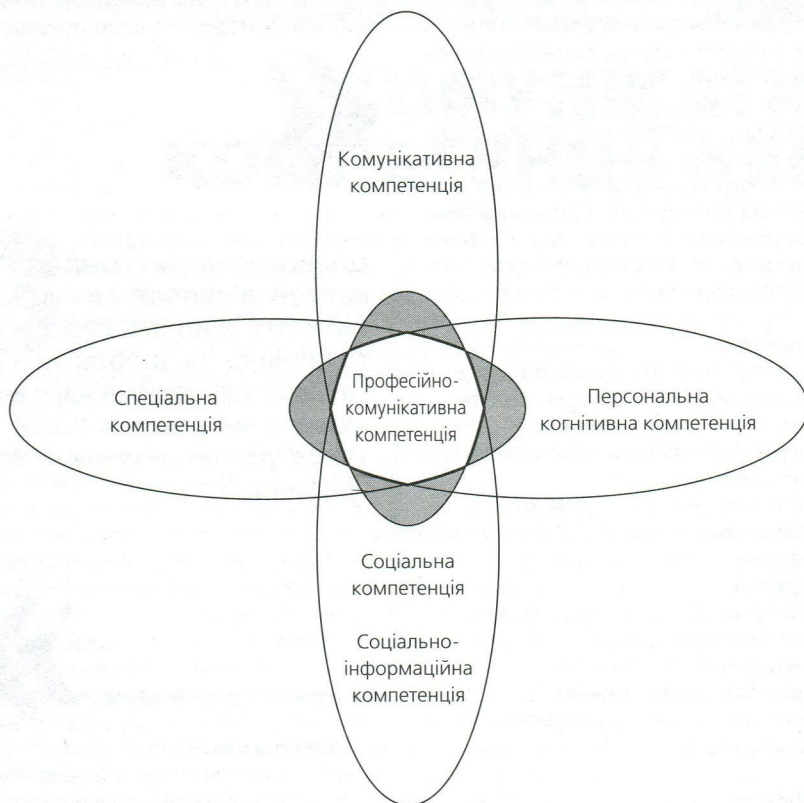


Рис. 1. Професійно-комунікативна компетенція у структурі ключових компетенцій керівника

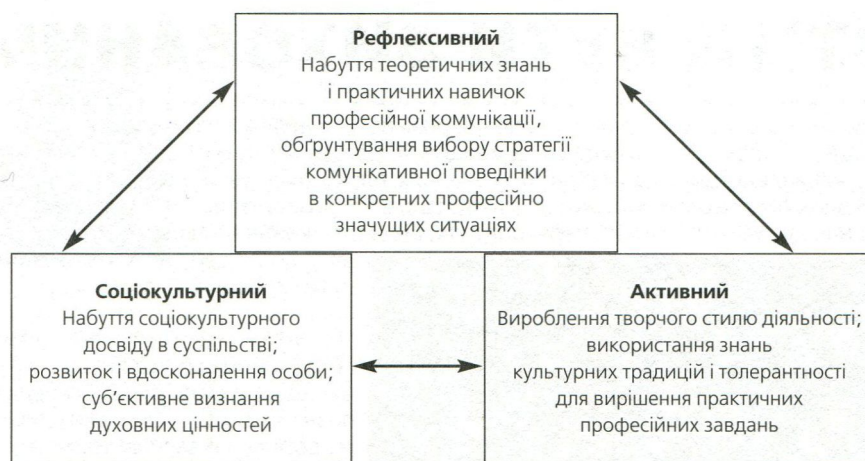


Рис. 2. Рівні професійно-комунікативної компетенції

тивна компетенції) для досягнення цілей у своїй команді (**соціальна компетенція**) через уміння спілкування (**комунікативна компетенція**).

Таким чином, **професійно-комунікативна компетенція** представлена як система екстрафункціонального забезпечення професійних функцій керівника, виражена в готовності та здібності до комунікативної організації діяльності в різних професійних галузях і з представниками різних культур.

#### Компоненти професійно-комунікативної компетенції

Функціональними компонентами професійно-комунікативної компетенції у професійній діяльності керівника виступають: інформаційний, поведінковий і мотиваційний.

**Інформаційний компонент** визначає засоби спілкування як вибір можливості трансферу інформації, подолання можливих бар'єрів у спілкуванні при обміні інформацією, комунікаційну реакцію, як зворотний зв'язок. Він тісно пов'язаний з поведінковим компонентом.

**Поведінковий компонент** — це вербальне й невербальне вираження своєї позиції у спілкуванні, емпатія, віддзеркалення суб'єктивного розуміння зовнішнього середовища, вираження домінуючого емоційного ставлення, реалізація стратегії поведінки у професійно значущих ситуаціях.

**Мотиваційний компонент** у системі професійно-комунікативної компетенції виражений в обґрунтуванні ставлення до позиції співрозмовника до професійної проблеми та в еври-

тичному виборі рішення конкретної професійної ситуації.

#### Комунікативне завдання: прояв міри професіоналізму фахівця

Виходячи з визначення професійно-комунікативної компетенції, у загальному вигляді комунікативне завдання задане як прояв міри професіоналізму керівника, що забезпечує ефективний вибір дій для досягнення цілей через уміння професійного спілкування. Особливості комунікативного завдання зазвичай розглядаються з двох позицій. По-перше, вона викликає у відповідь вербальну або невербальну дію; по-друге, комунікативне завдання складається з комунікативних дій промовця та слухача. Конкретизація комунікативного завдання як одиниці професійного спілкування керівників можлива через функціональні компоненти та за допомогою виділення рівнів професійно-комунікативної компетенції керівників — рефлексивного, активного й соціокультурного (рис. 2).

**Рефлексивний рівень** співвідноситься з уявленням про професію, професійною ідентифікацією. Тому комунікативним завданням рефлексивного рівня є набуття теоретичних знань і практичних навичок професійної комунікації, обґрунтування вибору стратегії комунікативної поведінки в конкретних професійно значущих ситуаціях.

**Активний рівень** представлений як здатність вироблення творчого стилю діяльності, використання знань культурних традицій і толерантності для вирішення практичних професійних завдань. Комунікативне завдання цього рівня визначається особистим досвідом учасників процесу комунікації й вибором форми вербального та невербального ставлення до отриманої інформації у процесі комунікації з діловим партнером.

Набуття соціокультурного досвіду в суспільстві, розвиток і вдосконалення особистості, суб'єктивне визнання духовних цінностей — **соціокультурний рівень** професійно-комунікативної компетенції керівників, комунікаційним завданням якого є обґрунтування ставлення до позиції співрозмовника у професійній проблемі та процедур поведінкового характеру у професійно значимих ситуаціях.

Розвиток і вдосконалення компетенцій керівника навчального закладу як складової його компетентності має неабияке стратегічне значення для системи освіти зокрема й держави взагалі. Саме вироблення механізму реалізації даного завдання дозволить підняти систему освіти на вищий щабель.

В. Ковальчук

