

## КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

**А** Рассматривается проблема компетентного подхода к профессиональной подготовке руководителей общеобразовательных учебных заведений. Автором поданы основные компетенции руководителя общеобразовательного учебного заведения и представлены пути их формирования и развития.

**S** The problem of competence approach to professional training of leaders of secondary educational establishments is overviewed in the article. The author gives main competences of leader of secondary educational establishment and presents the ways of their forming and development.

**Ключевые слова:** компетентность, компетентностный подход, профессионально-управленческая компетентность, компетенция, проектная деятельность, семинар

**Key words:** competence, competence approach, professional-management competence, competency, project activity, seminar

У сучасних умовах освітніх трансформацій до керівників загальноосвітніх навчальних закладів суспільство й держава висувають нові вимоги. Нині директор школи – це не просто керівник, це стратег, інноватор, трансформатор світових підходів у галузі освіти і врешті решт – лідер. Тому забезпечення таких вимог до керівника потребує розвитку, а іноді й набуття нових компетенцій (професійних навичок).

Професійна підготовка керівника закладу освіти на основі компетентісного підходу має бути спрямована на розвиток його професійної компетентності, що, в свою чергу, забезпечує можливість здійснення ним професійної діяльності.

Проблема формування професійної компетентності вивчається у різних аспектах. Л.Л. Вербицький, М.К. Кабардов досліджували професійну компетентність як суму знань, умінь і навичок без урахування мотиваційно-потребної сфери особистості. Методологічні й теоретичні аспекти формування професійної компетентності досліджували Є. Зеєр, А. Маркова, П. Шендерей, К. Абульханова-Славська. Професійну компетентність через призму особистості фахівця, залучаючи людину до загального світу цінностей, у просторі яких людина реалізує себе як професіонал, вивчали І.Д. Бех, Т.Г. Браже, Б.С. Гершунський, В.В. Радул т. ін. Проблема підвищення управлінської компетентності керівників закладів освіти знайшла своє відображення у працях сучасних вітчизняних і зарубіжних учених: С.Я. Батишева, В.С. Лазарева, Т.П. Афанасьєва, І.О. Єлісєєва, Г.В. Єльнікової, В.І. Маслова, Л.М. Калініної, Т.Г. Браже, П.М. Щербаня, І.А. Колеснікова т. ін.).

Кінцевим результатом, основною метою запровадження компетентісного підходу у професійну підготовку керівника навчального закладу є формування й розвиток у нього цілісної професійно-особистісної компетентності, що визначає його здатність проектувати та реально забезпечувати високу якість освіти. Проблема визначення структури про-

фесійної компетентності керівника і педагога навчального закладу є досить актуальною. Вивченню цієї проблеми приділено багато наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних учених.

Поняття «компетентність» різними дослідниками тлумачиться по-різному. Наприклад, Дж. Равен визначає компетентність як специфічну здатність ефективного виконання конкретних дій у певній предметній галузі, що містить вузькопредметні знання, спеціальні предметні навички, способи мислення, розуміння відповідальності за свої вчинки [6]. В.М. Введенський наголошує на тому, що компетентність фахівця проявляється не тільки при розв'язанні вузькопрофесійних завдань, а й у тому, як людина сприймає, оцінює, розуміє світ поза межами своєї сфери діяльності, своєї професії [2].

У загальному плані професійна компетентність визначається енциклопедичними словниками як деяке підтвержене право приналежності до певної професійної групи працівників, що визнається з боку соціальної системи у цілому і представниками як даної професійної групи, так і інших соціальних і професійних груп. Під професійно-управлінською компетентністю найчастіше розуміють коло питань, в яких суб'єкт має знання, досвід та які віддзеркалюють соціально-професійний статус і управлінську кваліфікацію, а також деякі особистісні, індивідуальні здібності для реалізації певної професійної діяльності [7].

Під час симпозиуму Ради Європи на тему «Ключові компетентності для Європи» було визначено такий орієнтовний перелік ключових компетентностей:

Вивчати:

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

Шукати:

- запитувати різні бази даних;

- опитувати оточення;
- консультуватись в експерта;
- одержувати інформацію;
- уміти працювати з документами та класифікувати їх.

**Думати:**

- організовувати 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.

**Братися за справу:**

- включатись у проект;
- нести відповідальність;
- входити до групи або колективу та робити свій внесок;

- доводити солідарність;

- уміти організовувати свою роботу;

- уміти користуватись обчислювальними та моделюючими приладами.

**Адаптуватись:**

- уміти використовувати нові технології інформації та комунікації;

- доводити гнучкість перед викликами швидких змін;

- показувати стійкість перед труднощами;

- уміти знаходити нові рішення.

Отож, бути компетентним – означає вміти мобілізувати свої знання та досвід, свій настрій та волю для вирішення проблеми в конкретних життєвих умовах.

Визначення поняття «компетенція» можемо знайти і у багатьох зарубіжних дослідників. Так, С. Адам вважає, що компетенції, як і навички, включають «знання і розуміння», «знання, як діяти, знання, як бути». Тому, на його думку, компетенції – це здібності або навички, які дають змогу виконувати поставлене перед людиною завдання таким чином, що рівень його виконання може бути оцінений. Компетенції можуть демонструватись, а отже, оцінюватись [1].

У науковій літературі описується великий спектр компетенцій – загальні, предметні, професійні, академічні, соціальні, персональні, ключові тощо. Наявність загальних компетенцій дає людині змогу знайти адекватне рішення існуючої проблеми.

Крім того, слід розрізнити основні концепти по-

няття компетенція і вміння. Уміння – це дії особистості (doing) в специфічній ситуації, це прояв компетенції або здібності (a capability), або можливості здійснювати дії в специфічній ситуації. Потрібно зазначити, що тільки вміння піддаються спостереженню, а компетенції (або гібітус як єдність компетенцій) – це характеристики, які можливо отримати зі спостережень за діями та вміннями суб'єктів. Таким чином, уміння представляються як компетенція в дії. Компетенція – це те, що породжує вміння, дії [8, с. 74].

Стосовно керівника навчального закладу В. Ковальчук виокремлює такі складові компетенції:

- соціальна компетенція інтерпретується як здібність брати на себе відповідальність в ухваленні професійних рішень, корпоративність. До неї відноситься також прояв толерантності до різних культур. Готовність і здібність самостійно набувати нові знання і вміння, реалізовувати свій особистий потенціал, виступають як когнітивна компетенція. Широке поняття соціально-інформаційної компетенції передбачає володіння інформаційними технологіями і здібність сприймати критику в 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 і письмового спілкування на різних мовах, у тому числі й в мережі Інтернет [5].

Наведене вище визначення ключових компетенцій є універсальним, ми його співвідносимо з компетенціями менеджерів різних рівнів.

Нині у керівників загальноосвітніх навчальних закладів розширюються функції їх професійної діяльності. Причина цього полягає в тому, що школа із закритої системи перетворилася у відкриту. Саме тому від них очікується не лише виконання ролі адміністратора, але й виконання інших ролей: підприємця, навчального лідера, інспектора тощо. Відтак, керівник школи працює над виконанням бачення (що базується на ідеологічній і навчальній основі), беручи до уваги формулювання й реалізацію цілей школи. Для реалізації концепції школи і цілей керівник школи діє (або дає змогу діяти іншим) у сфері стратегії, педагогічно-дидактичній сфері, в сфері кадрової політики, а також у сфері моніторингу й оцінки. Більше того, керівник зосереджується на зв'язку між різними видами діяльності й різними сферами. Такий взаємозв'язок може бути використаний як базова компетенція – керівник школи працює над взаємозв'язком наступних аспектів:

- зовнішній розвиток і внутрішні можливості, які ведуть до реалізації бачення або концепції школи;

- бачення та його стратегічні цілі;

- цілі та конкретні види діяльності;

- види діяльності в одній сфері (наприклад, освітнє лідерство) і види діяльності в інших сферах (наприклад, супервізія і підтримка команди).

Компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу – мета й результат професійної підготовки у вищому навчальному закладі та в процесі безперервної освіти, успішність якої зумовлена сукупністю сформованих у фахівця компетенцій (загальних, педагогічної, психологічної, інформаційної, комунікативної, міжкультурної, управлінської т. ін.), що сприяють соціалізації особистості, формуванню у неї світоглядних та науково-професійних поглядів, визначають успішність діяльності (у т. ч. професійної педагогічної), здатність до самореалізації, саморозвитку та самовдосконалення.

Аналіз досліджень, які провели вчені, дослідники й практики, дає підстави зробити такі висновки. Більшість дослідників розглядають поняття «компетентність», «компетентний», «компетенція» і пов'язують їх з конкретною професією, правом прийняття рішень у матеріальній або духовній сферах і не ототожнюють їх.

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

Підвищенню управлінської компетентності керівників освітніх закладів сприяють групові організаційно-педагогічні форми діяльності: семінари, школа управлінської майстерності, школа молодого директора, творчі об'єднання (клуби) директорів, управлінське консультування, захисти інноваційних проєктів, тренінги, презентації управлінського досвіду, аукціони управлінських ідей, участь у проєктній діяльності [3, С. 67].

Запровадження компетентнісного підходу в навчально-виховний процес загальноосвітнього навчального закладу передбачає організацію дослідження учасниками навчально-виховного процесу різних аспектів життєдіяльності суспільства. В цьому контексті надзвичайно цінним видом пізнавальної діяльності є проєктна діяльність. Соціальний проєкт надає можливість учасникам навчально-виховного процесу досліджувати свою ідентичність через приналежність до місцевої громади, знайти своє місце в житті. А отже, досвід, отриманий у процесі проєктної діяльності, допомагає їм стати повноправними членами місцевої громади, цінним ресурсом громадянської дії, чий енергія, ідеї, воля і прагнення набувають позитивної спрямованості та успішно використовуються під час вирішення суспільно важливих проблем.

Як зазначалося вище, підвищенню управлінської компетентності керівників освітніх закладів також сприяють семінари. У великому тлумачному словнику сучасної української мови подано таке трактування поняття «семінар»: «форма групових навчально-теоретичних або практичних занять членів наукових гуртків, слухачів курсів і т. ін.; вид групових занять з будь-якої наукової, навчальної і т. ін. проблеми, обговорення учасниками заздалегідь

підготовлених повідомлень, доповідей т. ін.» [4, с. 1114]. Проведення семінарів потребує неабиякої уваги спеціалістів управління освіти. Основою будь-якого семінару є процес навчання: Що знають директори про предмет розгляду? Який досвід у цій галузі мають? Про що їм необхідно довідатися? Що вони самі бажають дізнатися? Які практичні труднощі, проблеми виявлені в управлінській діяльності керівника із зазначеної проблеми? Чому це важливо знати для них?

Відповіді на ці запитання можуть бути з'ясовані шляхом усного чи письмового опитування, тестування, спостережень за роботою директорів, спілкування з ними. Отже, спочатку встановлюється компетенція учасника, його можливості, інтереси, бажання і прагнення, що впливає на визнання, зміст, організацію та результативність роботи семінару. Головною метою семінару будь-якої форми має бути проведення так званого двостороннього діалогу, тобто забезпечення зворотного зв'язку, що дає змогу постійно підтримувати професійний інтерес та увагу учасників. Такий зв'язок забезпечується шляхом використання різноманітних методів роботи з учасниками семінару. Головне завдання семінарів полягає в поглибленні професійних знань і розвитку компетентності його учасників. Потреба у проведенні семінарів і визначення тематики здійснюється на основі діагностики керівників ЗНЗ, як це засвідчують результати нашого аналізу. До роботи в семінарі залучають керівників із різним рівнем управлінської компетентності. Керівник семінару – досвідчений тренер, методист, науковець, який найкраще обізнаний з проблемою, має належні організаторські здібності та повноваження.

Тому, на нашу думку, найефективнішим засобом формування й розвитку професійних навичок керівників загальноосвітніх навчальних закладів є їхня участь у різноманітних семінарах, тренінгах, міжнародних проєктах. Проте це не вичерпує повного спектру проблеми і потребує додаткових досліджень.

Слід зазначити, що єдиного узгодженого визначення та переліку ключових компетентностей не існує, оскільки компетентності – це, насамперед, замовлення суспільства на підготовку його громадян, такий перелік багато в чому визначається узгодженою позицією соціуму в певній країні або регіоні.



### Література

1. Байденко, В. И. Компетенции в профессиональном образовании (К освоению компетентного подхода) / В. И. Байденко // Высшее образование в России. – 2004. – № 11.
2. Введенский, В. Н. Компетентность педагога как важное условие успешности его профессиональной деятельности / В. Н. Введенский // Инновации в образовании. – 2003. – № 4. – С. 21–31.
3. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи. — Х. : Вид. група «Основа», (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 1(49)).
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і головн. ред. В. Т. Бусел. — К. : Ірпінь; ВТФ «Перун», 2003. — С. 11–14.
5. Ковальчук В. І. Ключові компетенції сучасного керівника / В. І. Ковальчук // Профтехосвіта. – 2009. – № 9. – С. 11–16.
6. Рамен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. – М., 2002.
7. Табакова, Е. П. Анализ профессиональной компетентности руководителя ОУ. – [Интернет-ресурс] – // [http://www.bank.orenipk.ru/Text/t36\\_293.htm](http://www.bank.orenipk.ru/Text/t36_293.htm).
8. Щербань П. М. Мистецтво управління – це передусім мистецтво бути чесним // Освіта і управління. – 1998. – Т. 2. – № 4. – С. 83–90.