



УДК 272.48+371.233 (37.091.113)

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Олешко П.С., к. і. н., доцент, ректор

Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти

У статті розкрито особливості формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах інноваційного освітнього середовища післядипломної освіти. Зазначається, що професійна компетентність керівника в сучасній освіті є обумовлюючим фактором забезпечення якості освіти в Україні. Показано, що професійна компетентність керівника структурно складається з управлінських, педагогічних, комунікативних, діагностичних і дослідницьких компонентів діяльності, визначається рівнем сформованості професійних знань і умінь.

Ключові слова: *інноваційне освітнє середовище, керівник закладу освіти, менеджмент, післядипломна освіта, професійна компетентність, управління освітою.*

В статье раскрыты особенности формирования профессиональной компетентности руководителя учебного заведения в условиях инновационной образовательной среды последипломного образования. Отмечается, что профессиональная компетентность руководителя в современном образовании является обуславливающим фактором обеспечения качества образования в Украине. Показано, что профессиональная компетентность руководителя структурно состоит из управленческих, педагогических, коммуникативных, диагностических и исследовательских компонентов деятельности, определяется уровнем сформированности профессиональных знаний и умений.

Ключевые слова: *инновационная образовательная среда, руководитель учебного заведения, менеджмент, последипломное образование, профессиональная компетентность, управление образованием.*

Oleshko P.S. PROFESSIONAL COMPETENCE OF THE HEAD OF EDUCATIONAL ESTABLISHMENT AS A FACTOR OF QUALITY OF EDUCATION IN CONDITIONS OF INNOVATIVE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

The article is dedicated to the problem of forming of professional competence of the head of the educational establishment in conditions of innovative educational environment of postgraduate education. It is noted that the professional competence of the head in modern education is a determining factor in ensuring the quality of education in Ukraine; changes in the content, principles, directions, tasks and means of education determine the change in the direction of professional activity and structure of managerial competence of the head of an educational institution.

It is shown that the professional competence of the manager is structurally composed of managerial, pedagogical, communicative, diagnostic and research components of activity, determined by the level of formation of professional knowledge and skills, the degree of development of professionally meaningful personal qualities necessary for optimal management functions; it integrates knowledge, practical skills, skills, professional and personal values and qualities that provide skilled management of an educational institution. The further investigations of problems connected with professional competence of the head of educational establishment may consist in the searching of methods and means of development of manager's professional competence.

Key words: *innovative educational environment, educational establishment leader, management, post-graduate education, professional competence, educational management.*

Постановка проблеми. Поступ до суспільства знань, глобалізація сучасного світу, інтеграція в європейський і світовий освітній простір окреслюють нові вимоги до учасників навчально-виховного процесу в умовах змін. Розбудова системи освіти України неможлива без ґрунтовної підготовки керівника сучасного закладу освіти як професіонала, який здатен створити комфортні умови та високу результативність життєдіяльності навчальної установи.

Сьогодні система освіти зазнає значних змін, що пов'язані із внесенням коректив у цілі, завдання та зміст освітнього процесу.

Але зміни в закладах загальної середньої освіти, перш за все, залежать від розвитку спеціалістів, які б могли втілювати в практичну діяльність сучасні освітні технології, найкращі результати педагогічних досліджень. У цих умовах національна система освіти стала перед необхідністю значного підвищення професійної компетентності педагогів, особливо керівників закладів освіти.

Питання формування й розвитку професійної компетентності керівника навчального закладу в системі післядипломної 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури з проблеми свідчить, що сучасні тенденції управління освітою досліджуються різними вченими в напрямі децентралізації, гнучкості, підвищення управлінської культури керівників навчальних закладів. Значної уваги набула тенденція щодо розвитку принципу доцільності та критеріальності управління; посилення природних процесів самоорганізації та саморегуляції управління закладами освіти.

Проблематику управління людськими ресурсами організації на засадах компетентнісного підходу висвітлено в наукових працях таких закордонних учених, як М. Армстронг, В. Вертер, А. Віланд, Д. Гоулман, Р. Міллс, Л. Спенсер, С. Холліфорд, В. Байденко, І. Зимня, Г. Селевко, А. Субетто, А. Хуторський.

Серед наукових здобутків вітчизняних науковців, присвячених формуванню професійної компетентності, виділимо праці Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Карамушки, В. Маслова, Н. Ничкало, І. Підласого та інших.

Аналіз наукових праць із проблеми дослідження дає підстави стверджувати, що ефективність формування професійної компетентності керівника навчального закладу залежить від рівня відповідної підготовки педагогів в умовах інноваційного середовища післядипломної освіти.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні аспектів формування професійної компетентності керівника навчального закладу в умовах освітнього середовища післядипломної освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення якості освіти неможливе без якісних людських ресурсів, зокрема управлінських працівників – керівників навчальних закладів, які безпосередньо здійснюють управління процесом формування майбутньої особистості громадянина України. Інтуїтивне управління сучасним закладом освіти може призвести до хибного та неефективного шляху розвитку освітньої установи й питання забезпечення якості освіти буде мати декларативний характер. Лише високий рівень інтелекту, ерудованість, наукова та політична поінформованість не дають сучасному керівникові можливості повною мірою ефективно здійснювати управлінські функції. Не завжди й самоосвіта забезпечує набуття спеціальних знань і вмінь із проблем управління.

Професійна компетентність керівника навчального закладу в сучасній освіті є фактором, який обумовлює забезпечення якості освіти в Україні. Зміна змісту, принципів, напрямів, завдань і засобів освіти визначають зміну напрямів професійної діяльності та структури змісту управлінської професійної компетентності керівника закладу освіти.

Професійна компетентність визначається як якісна характеристика ступеня оволодіння особистістю своєю професійною діяльністю й передбачає усвідомлення потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій щодо цієї діяльності, мотивів діяльності, оцінку професійно важливих якостей, регулювання на цій основі свого професійного становлення. За своєю сутністю та структурою професійна компетентність керівника навчального закладу містить складові компоненти, що тісно пов'язані з основними структурними елементами управлінського процесу (мотиви, знання, уміння, навички й особистісні якості) [1; 3; 5].

Сьогодні виділяється також методологічна компетентність керівника, що орієнтує його у виборі підходів до пізнання, управління, діяльності закладу освіти. Об'єктами методологічного аналізу керівника закладу освіти є проблема влади в системі освіти, проблема цілепокладання, стратегічний розвиток навчального закладу, створення цілісної демократичної системи, взаємозв'язок із державними та регіональними програмами, розвиток інтелектуального, духовного, професійного потенціалу педагогічних кадрів; індивідуалізація освітніх маршрутів педагогів, утілення педагогічної майстерності та професійної компетентності педагогів у методично осмисленій моделі школи.

Професійна компетентність фахівця, як підкреслює Т. Браже, визначається не тільки професійними базовими (науковими) знаннями й уміннями, але й ціннісними орієнтаціями, мотивами його діяльності, розумінням себе та навколишнього світу, стилем взаємин із людьми, з якими він працює, його загальною культурою, здатністю до розвитку свого творчого потенціалу [1, с. 70].

Спираючись на це, у структурі професійної компетентності керівника навчального закладу в кожному з основних компонентів представлені 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 [5, с. 35]. Відповідно, професійна компетентність керівника навчально-



го закладу розглядається як цілісна структура в єдності всіх її елементів.

Отже, професійна компетентність передбачає, що керівник навчального закладу має визначений набір управлінських рішень, алгоритмів вирішення типових завдань, який може використовувати за потреби. Компетентність, будучи інтегральною професійною якістю керівника, сплавом його досвіду, знань, умінь і навичок, може служити показником як готовності до керівної роботи, так і здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Функціональні обов'язки керівника навчального закладу містять декілька структурних компонентів. Проаналізувавши погляди різних учених на структуру функціональних обов'язків, спостерігаючи за роботою керівників закладів освіти, ми дійшли висновку, що професійна компетентність керівника освітнього закладу має декілька суттєвих компонентів [2–4]:

- теоретико-методологічний (знання та вміння з основ педагогіки, з основ менеджменту, нормативно-законодавчі знання тощо);

- діяльнісний (вміння та практичні навички із застосування знань);

- особистісний (психологічні особливості, моральні якості особистості керівника).

Кожен із цих компонентів не може розглядатися окремо, оскільки вони тісно взаємопов'язані між собою, взаємозалежні один від одного й часто впливають на розвиток один одного.

В умовах розбудови нової української школи ефективно управління як засіб забезпечення спільної діяльності педагогічного колективу можливе на основі постійного вдосконалення, наповнення новим змістом традиційних компетентностей директора школи та водночас розуміння, сприйняття та здобуття нових компетенцій. Серед них у переліку навичок, необхідних для лідера нової генерації, експертна спільнота на міжнародному форумі в Давосі (2016 р.) назвала емоційний інтелект [4, с. 13]. Дослідження Гарвардського університету свідчать, що успішність управлінської діяльності керівників лише на 15 % визначається технічними навичками, знаннями, інтелектуальними здібностями, а на 85 % – емоційною компетентністю [2, с. 106].

Підвищення кваліфікації педагогів є цілеспрямованим, спеціально організованим процесом систематичного оновлення професійної компетентності працівників освіти, зумовленого динамікою розвитку суспільства, освіти та потребами, що впливають з особистого досвіду та специфіки діяльності педагога. Система неперервного під-

вищення кваліфікації педагогів забезпечує постійне збагачення працівників освіти надбаннями культури, науки та інноваційних технологій шляхом колективних та індивідуальних форм оволодіння знаннями, стимулює динаміку їхнього педагогічного мислення [6, с. 9; 7, с. 11].

Головною метою діяльності Інституту післядипломної педагогічної освіти є наукове та методичне забезпечення закладів освіти, підвищення кваліфікації керівних кадрів і педагогічних працівників, здійснення на базі загальноосвітніх навчальних закладів теоретичних і прикладних досліджень та їх упровадження в практику освітньої системи. Ключовим питанням поліпшення якості освіти є сприяння формуванню професійної компетентності керівників навчальних закладів, вирішення якого значною мірою реалізується системою післядипломної педагогічної освіти.

Розвиток демократичних засад в освіті висуває високі вимоги до особистості керівника як головного організатора та вихователя педагогічного колективу. Він повинен не лише володіти глибокими знаннями й досвідом управлінської діяльності, але й уміти працювати з людьми, вести їх за собою, стимулювати творчість та ініціативу, новаторство, оволодіти культурою спілкування, стимулювати підвищення рівня відповідальності педагогічних кадрів за результати своєї роботи.

Час вимагає створення особливого інноваційного середовища післядипломної педагогічної освіти та пошуку нових форм співпраці з педагогами. Адже тільки в умовах інноваційного середовища можливо сформувати вчителя-дослідника та новатора.

Водночас усвідомлюємо, що формування педагога-новатора, реалізатора якісних змін в освіті є викликом для системи післядипломної педагогічної освіти, критерієм ефективності її діяльності.

Можливо визначити основні напрями формування педагога-новатора:

- забезпечення максимальної практичної спрямованості науково-методичних заходів та оновлення змісту занять на курсах підвищення кваліфікації з метою надання учителю ефективних інструментів, технологій, методів для реалізації компетентнісного підходу;

- психологізація змісту навчання, що передбачає формування проактивної позиції педагога, розвиток його емоційної компетентності;

- залучення ресурсу авторських лабораторій учителів-новаторів;

- налагодження партнерських стосунків із зарубіжними установами системи після-



дипломної освіти, громадськими організаціями.

В умовах формування нового адміністративно-територіального устрою та децентралізації управління освітою виникають певні перестороги щодо науково-методичного супроводу становлення педагога нової формації в регіонах області. Сучасний педагог потребує дієвого партнерства, якісного модераторства, ефективного управління та патронажу процесу саморозвитку й самовдосконалення.

Нині мережа методичної служби області містить методичні кабінети різного статусу: методичний кабінет, що є юридичною особою, методичні кабінети/центри як структурні підрозділи відділів (управлінь) освіти або які входять до їхнього складу. У перспективі новий Закон «Про освіту» передбачає цілий спектр інноваційних механізмів, що визначатимуть форми та зміст методичного супроводу професіоналізації педагогів – від добровільної зовнішньої сертифікації вчителів до гнучкої системи підвищення кваліфікації вчителів, закріплення академічної, організаційної, кадрової та фінансової автономії навчального закладу.

Сьогодні Інститутом ведеться постійний діалог із питань налагодження методичної роботи в освітньому просторі ОТГ в перехідний період як у форматі планових заходів, так й індивідуальних консультацій, координування планування роботи. Інститут залишається відкритою інституцією, яка забезпечуватиме співпрацю з усіма структурами методичної служби області в усіх важливих питаннях, які ви можете побачити на слайді.

Співпраця Волинського ІППО з методичними службами охоплює таке:

- підвищення кваліфікації педагогів;
- інформування та конкретизацію директив МОН України та обласного управління;
- проведення ЗНО, моніторингових досліджень, вивчення рівня окремих показників якості освіти на замовлення;
- проведення та методичний супровід масових регулярних заходів МОН України (Всеукраїнські предметні олімпіади та конкурси школярів, Всеукраїнський конкурс «Учитель року» тощо);
- апробацію програм, підручників за пропозицією МОН України;
- розроблення та експертизу авторських програм, методичних розробок, навчально-методичних посібників освітян навчальних закладів області;
- науковий супровід і наукове консультування інноваційної діяльності;
- координацію та реалізацію актуальних освітніх проектів всеукраїнського та міжнародного рівнів.

У пріоритеті питання формування особистості директора опорного навчального закладу як сучасного менеджера, лідера освіти. Адже на території області планується утворити близько трьох десятків опорних шкіл і частину закладів реорганізувати у філії.

За рішенням вченої ради Інститут уже апробує новий формат такої підготовки керівників шляхом реалізації регіонального освітнього проекту «Лідер освітніх інновацій». Навчання здійснюється за такими 4 змістовими модулями: «Управління змінами», «Ефективний самоменеджмент», «Лідерство і управління мотивацією команди», «Управління проектом». Особливості реалізації програми проекту полягають у його кредитно-модульному форматі; аудиторні заняття відбуваються на базі ВІППО по 2 дні протягом 3-ох місяців у формі тренінгу. Самостійна робота між сесіями ведеться на робочому місці керівника навчального закладу з використанням дистанційних технологій навчання на платформі дистанційного навчання Волинського ІППО.

Надалі своє завдання бачимо в безпосередній співпраці опорних навчальних закладів та Інституту через спільну інноваційну діяльність, керівництво дослідно-експериментальною роботою, у проведенні тематичних науково-методичних заходів із чітко визначеною цільовою аудиторією.

Волинський ІППО має досвід і ресурс для забезпечення науково-методичного супроводу інновацій з урахуванням умов соціокультурного й освітнього простору Волині. Пріоритетними питаннями науково-методичного супроводу є такі:

- побудова інноваційного освітнього середовища післядипломної педагогічної освіти області;
- модернізація змісту підвищення кваліфікації педагогів;
- забезпечення інноваційного розвитку освітніх установ;
- створення мережевої взаємодії з РМК (ММК) за допомогою сучасних інформаційних технологій;
- реалізація міжнародних освітніх проектів і програм;
- інформаційно-ресурсне забезпечення освітнього простору регіону;
- використання ІТ-засобів та ІТ-сервісів у сфері освіти.

Результати соціологічних досліджень, проведених лабораторією соціології та розвитку освіти Волинського ІППО, свідчать про те, що серед результатів навчання на курсах підвищення кваліфікації у ВІППО слухачі називають збагачення знань із предметів, що викладають (80,2 %),



Рис. 1. Результати навчання слухачів на курсах підвищення кваліфікації

осучаснення педагогічних поглядів (74,6 %), особистісне зростання (71,2 %) тощо (див. рис.1).

Оцінюючи роботу педагогів, представники адміністрацій навчальних закладів виявляють справедливий, обґрунтований підхід, що фіксують 91,4 % респондентів. Ставлення представників адміністрації до вчителів характеризується як доброзичливе (96,3 % респондентів). Опитані вчителі (85,4 %) вважають, що їхні досягнення та успіхи помічаються адміністрацією та педагогами школи. Однак кожному п'ятому респонденту бракує підтримки та допомоги з боку керівників школи.

Соціологічне дослідження, проведене протягом 2016 р. у трьох районах Волинської області (Іваничівський, Ківерцівський, Шацький) та місті Володимирі-Волинському (за квотною вибіркою опитано 558 учителів), засвідчує, що рівень задоволеності роботою демонструють педагоги, котрі відзначають доброзичливе ставлення до себе з боку адміністрації школи (90,5 % респондентів), досягнення та успіхи яких помічаються адміністрацією та педагогами школи (82,5 %), котрих влаштовує психологічний клімат навчальних закладів (83,5 %). Як справедливо характеризують оцінку їхньої роботи з боку адміністрації 87,7 % опитаних (рис. 2).

Водночас аналіз опитування вчителів показує, що адміністрації шкіл забезпечують, на думку 90 % опитаних педагогів, раціональне використання їхнього робочого часу. Респондентів влаштовує розклад занять (90,3 %), та вони задоволені своїм навчальним навантаженням (83 %). Новизна діяльності, умови роботи та можливість

експериментування (92,2 % респондентів), організація роботи в школі (89 %), зростаюча відповідальність (86,3 %), постійна увага керівників навчальних закладів до професійного зростання педагогів (85,5 %) та приклад і вплив керівників (83,7 %) є стимулюючими чинниками до навчання, розвитку та саморозвитку опитаних учителів.

Аналіз оцінок респондентами сучасної практики управління засвідчує, що директори навчальних закладів стимулюють ініціативність учителів у пошуку нових форм і методів навчання (84,8 %), усіляко підтримують прагнення вчителя до професійного розвитку, створюють умови для його подальшого навчання (89,9 %). Саме така діяльність керівників найбільше сприяє самореалізації та прагненню до розвитку 73 % опитаних педагогів.

Зважаючи на результати досліджень, професійна компетентність керівника навчального закладу є фактором опосередкованого та безпосереднього впливу на особистість підлеглих. Тобто вміння, навички, знання й особистісні якості керівника освітньої організації впливають на діяльність підлеглих, створюють умови для розвитку або, навпаки, гальмують його, сприяють або перешкоджають (гальмують) соціальному комфорту, самовираженню, зростанню працівників.

Попри те, що Інститут і надалі буде працювати над удосконаленням форм підвищення кваліфікації педагогів, педагогічна громадськість повинна усвідомити, що результат залежить насамперед від усвідомлення кожним педагогом, керівником навчального закладу важливості навчання впродовж життя.

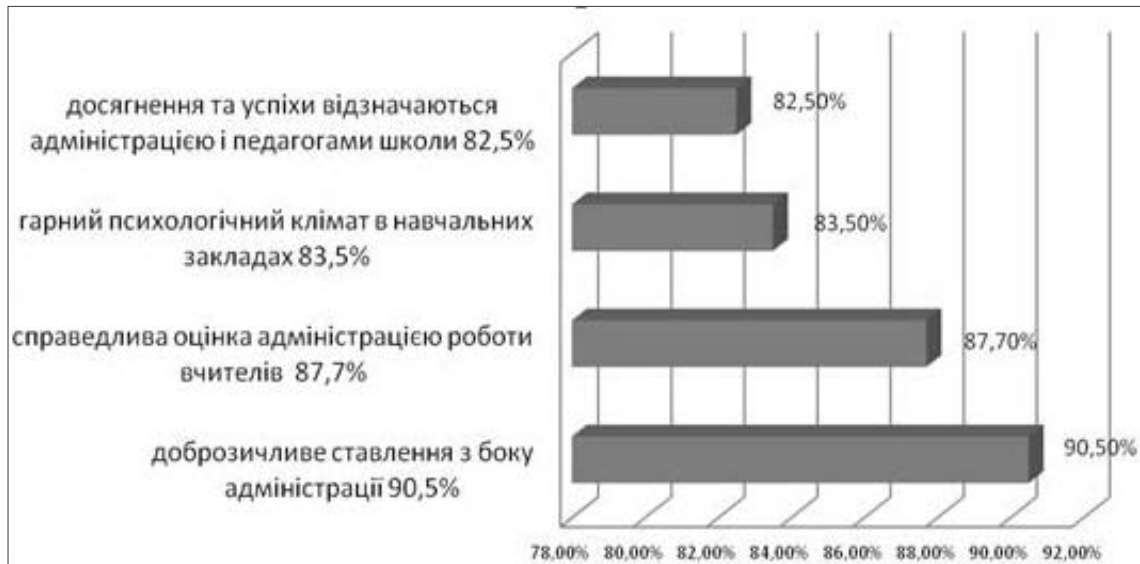


Рис. 2. Чинники задоволеності вчителів своєю роботою

Основою для успішного розвитку навчального закладу є розуміння сутності змін. Аналіз навчального закладу ґрунтується на уявленні його як особливої соціальної організації, складної відкритої системи. Навчальний заклад формується суспільством і покликаний виконувати соціально визначені цілі та завдання, не може здійснювати свою діяльність без фінансування, не може не реагувати на зовнішню ситуацію (економіка, політика, культура), не є єдиним фактором якості навчання та виховання школярів. У свою чергу, навчальний заклад як соціально-педагогічна система впливає на освітню політику та суспільство загалом. Завдання управління полягає в тому, щоб спроектувати та підтримувати таке середовище, в якому люди під час діяльності мотивовані працювати ефективно в напрямі спільних цілей.

Тут постає необхідність формувати й розвивати в керівника закладу освіти здатність до прогресивних перетворень і вміння керувати цими перетвореннями, бачити стратегію розвитку освітньої організації. Перетворення в освітній установі починаються, як правило, як поодинокі, локальні, окремі, не пов'язані між собою. Це ж стосується і педагогічної творчості окремих педагогів. Згодом перетворення охоплюють певні навчальні блоки, напрями діяльності, групи педагогів або загалом усю навчально-виховну систему.

Керівник навчального закладу має усвідомити, що активна участь у реалізації управлінських нововведень є невід'ємною частиною професійного та особистісного саморозвитку. Система управління навчальними установами базується на поєднанні загальних принципів соціального

управління та специфіки функціонування конкретного закладу.

Отже, керівник навчального закладу повинен володіти конструктивним мисленням, організовувати та здійснювати свою діяльність як комплексну дію менеджера освітньої системи. Менеджер освітньої установи постає як організатор діяльності. Він є лідером, який приймає рішення щодо засобів, використання ресурсів, розподілу обов'язків у колективі для досягнення спільних цілей діяльності. Професійна компетентність керівника, стиль управління, культура управління визначають рівень життєдіяльності навчального закладу.

Висновки з проведеного дослідження. У сучасних умовах на керівника закладу освіти покладаються важливі завдання. Керівник безпосередньо несе відповідальність за якість навчально-виховного процесу, функціонування всієї соціально-педагогічної системи закладу освіти. Професійна компетентність керівника навчального закладу 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 із досягнення цільових настанов. Професійна компетентність інтегрує теоретичні знання, практичні вміння, навички, професійно-особистісні цінності та якості, які забезпечують кваліфіковане управління навчальним закладом; вона репрезентує прагнення та здатність керівника реалізувати свій потенціал у творчій професійній діяльності, усвідомити соціальну значущість та



особисту відповідальність за результати цієї діяльності й постійну потребу її вдосконалення. На нашу думку, подальший пошук методів і засобів розвитку професійної компетентності менеджерів закладів загальної середньої освіти нашої держави є важливим напрямом педагогічних досліджень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Браже Т. Современная аттестация учителей: цели и тенденции. Педагогика. 1995. № 3. С. 69–73.
2. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2012. 301 с.
3. Єльнікова Г. Управлінська компетентність. К.: Ред. загальнопед. газ., 2005. 128 с.
4. Калініна Л. Управління Новою українською школою. Порівняльна характеристика концептуальних змін. Директор школи. 2017. Січень. С. 12–21.
5. Карамушка Л. Психологія управління. К.: «Міленіум», 2003. 344 с.
6. Олійник В. Відкрита післядипломна педагогічна освіта: стан та перспективи розвитку. Післядипломна освіта в Україні. 2017. № 1. С. 3–11.
7. Сорочан Т. Післядипломна педагогічна освіта: можливі відповіді на виклики модернізації. Післядипломна освіта в Україні. 2015. № 2. С. 9–12.