

## **ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

*У статті розглянуто сутність управлінської компетентності та подано визначення поняття «управлінська компетентність майбутнього керівника навчального закладу». На основі аналізу психолого-педагогічної літератури визначено шляхи формування управлінської компетентності майбутніх управлінців у системі післядипломної педагогічної освіти. Наголошено на активізації технологічного підходу та використанні в практиці професійної підготовки таких технологій, як метод проектів, ситуативне та інтерактивне навчання, тренінгові технології.*

**Ключові слова:** управлінська компетентність; управлінська компетентність майбутнього керівника навчального закладу; післядипломна педагогічна освіта; метод проектів; ситуативне навчання (case study); інтерактивне навчання; тренінгові технології.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** 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 тільки започатковуються та наслідки від них педагоги і громадськість відчує не скоро. Саме тому, сьогодні кожний навчальний заклад обирає стратегію свого 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. Процес забезпечення якості освіти ставить перед сучасними керівниками завдання змінити підходи до організації навчально-виховного процесу з традиційних на інноваційні. Практика показує, що директорське крісло часто посідають учителі з великим стажем роботи, які не завжди охоче йдуть на інноваційні зміни, більше вимагають із підлеглих, дозволяють собі бути некоректними у вирішенні окремих конфліктних питань. Сьогодні школа чекає молодих, амбітних і висококваліфікованих працівників, які вже в стінах вищих навчальних закладів отримують достатню кількість знань і досвіду для ефективного керівництва навчальним закладом. Підготовка професійно компетентних майбутніх керівників навчальних закладів є стратегічним завданням української системи освіти та умовою стійкого економічного росту і підвищення добробуту України.

**Метою статті** є визначення інноваційних педагогічних технологій формування управлінської компетентності майбутніх керівників навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти.

**Завданням** цієї статті є узагальнення сутності поняття «управлінська компетентність майбутнього керівника навчального закладу», визначення шляхів її

формування з використанням таких технологій, як метод проектів, ситуативне та інтерактивне навчання, тренінгові технології.

**Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми.** Окремі аспекти формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів розглядається в працях О. Белової, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, Т. Сорочан, О. Пометун, Т. Чернової та ін. Розвитку управлінської компетентності студентів різних спеціальностей присвячені роботи А. Грушевої, Л. Макодезь, С. Колодезнікової, О. Неустроєвої та ін.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується зазначена стаття.** Управлінську компетентність потрібно формувати не лише в процесі довготривалої роботи в школі, а й звертати увагу на підготовку керівницького персоналу у вищих навчальних закладах. У статті розглянуто проблему підготовки студентів-управлінців у системі післядипломної педагогічної освіти.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах розвитку неперервної освіти та реалізації ідей Болонського процесу основну увагу потрібно приділити теоретичному та експериментальному обґрунтуванню організації навчального процесу в системі післядипломної педагогічної освіти та формуванню в майбутніх керівників управлінської компетентності.

Як засвідчує аналіз сучасної педагогічної літератури, у визначенні сутності поняття «управлінська компетентність» відсутня єдина точка зору науковців, що можна обґрунтувати складністю процесу управлінської діяльності, відсутністю персоніфікованих еталонів професіоналізму управлінської діяльності.

У визначенні 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. Макодезь, А. Хуторський, Р. Шакуров та ін.); отримання компетентностей, що дозволяють особистості продуктивно діяти при виконанні управлінських функцій, досягати відчутних результатів (Т. Чернова, С. Колодезнікова, О. Неустроєва та ін.); готовність ефективно проектувати і здійснювати управлінську діяльність (О. Белова, Т. Сорочан, І. Ширшова та ін.). Так, Р. Вдовиченко простежує генезу виникнення та розвитку поняття «управлінська компетентність». Автором у процесі аналізу різних підходів щодо сутності цього терміна встановлено, «що воно відтворює відпрацьовану досвідом систему знань, навичок, здібностей, професійно особистісних якостей, професійних норм і моделей поведінки, а з іншого – є психологічним інструментом впливу на особистісно-професійний розвиток і поведінку» [2, с. 18].

У сучасних умовах реформування освіти в Україні значне місце відводиться модернізації післядипломної освіти і, зокрема, педагогічної, яка дає можливість кожному фахівцю постійно поповнювати та поглиблювати загальні й фахові знання та вміння. Сьогодні змінюється стратегія роботи всієї системи післядипломної педагогічної освіти. Основою функціонування післядипломної педагогічної освіти є процес накопичення і систематизації знань, умінь випускників залежно від нових соціально-економічних умов для розвитку їхньої особистості протягом усієї педагогічної діяльності. Основним завданням післядипломної педагогічної освіти є формування управлінської компетентності майбутніх керівників освітніх установ у процесі навчання у ВНЗ. Повністю погоджуємося з твердженням Л. Оліфіри, яка зазначає, що професійна управлінська компетентність є результатом цілеспрямованого впливу післядипломної педагогічної освіти, самоосвіти й розвитку професіоналізму на рівні саморозвитку [5].

Детальний аналіз сучасної літератури та практики управлінської діяльності дав можливість сформулювати таке визначення досліджуваної дефініції: *управлінська компетентність майбутнього керівника навчального закладу* – це інтегративна якість особистості, що проявляється у рівні її професійної освіти і готовності до реалізації особистісного потенціалу в управлінській діяльності, прагненні до самовдосконалення та творчої самореалізації, що необхідні для успішного вирішення завдань управлінського характеру.

Дослідження О. Заславської дозволило визначити слабкі ланки у формуванні управлінської компетентності вчителів. До цих недоліків автор відносить: слабе володіння теорією цілісної системи управління; несформованість навичок управлінського аналізу власного досвіду і досвіду колег, а також уявлення про управління в умовах реалізації особистісно-орієнтованої системи навчання; відсутність готовності до здійснення управління навчально-пізнавальною діяльністю; неадекватна реакція на нестандартні ситуації в процесі навчання; незадоволення результатами роботи і деякі інші [3, с. 19-20]. З урахуванням цих недоліків розроблено шляхи формування управ-

лінської компетентності в професійній підготовці майбутніх фахівців. Основна увага в роботі зосереджувалась на активізацію технологічного підходу, який передбачав розвиток:

- творчих здібностей і самостійності студентів у процесі проектної діяльності,
- здатності нестандартно розв'язувати управлінські проблеми в процесі ситуаційного навчання;
- комунікативного потенціалу при використанні технологій інтерактивного навчання в підготовці студентів-управлінців;
- рефлексивних вмінь у процесі тренінгових занять.

У першу чергу, розглянемо можливості методу проектів як інноваційної технології навчання студентів-управлінців, що передбачає конструктивний процес творіння штучної реальності, стимулювання інтересу до визначеної проблеми з погляду ефективної та оптимальної організації управлінської діяльності. Проекті технології дозволяють орієнтувати студентів на самостійність у набутті знань. Ця технологія містить сукупність дослідницьких, пошукових, проблемних методів, творчих за своєю суттю. С. Колодезнікова, О. Неустроєва визначають види проектної діяльності студентів, що найбільш ефективні для формування основ управлінської компетентності: *імітаційно-професійні ігрові проекти* (проведення ділової гри; розв'язання в ході гри конкретного професійно-управлінського завдання; обґрунтування професійно-доцільних дій спеціаліста); *інформаційно-аналітичні проекти* (аналіз правових та фінансово-економічних документів у сфері менеджменту організації, комп'ютерних баз даних тощо); *спеціалізовані практико-орієнтовані проекти* (обґрунтування і розробка плану реалізації конкретного управлінського проекту; розробка та обґрунтування бізнес-проекту; презентації проекту; зовнішня експертна оцінка проекту фахівцями-практиками) [4, с. 11]. У процесі професійної підготовки магістрів на факультеті післядипломної освіти за спеціальністю «Управління навчальним закладом» у ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» використовуються різні проекти: «Педагогічна студія управлінських рішень» (презентація творчих задумів і нових управлінських ідей вдосконалення навчально-методичного процесу у школі); «Управлінський майстер-клас» (презентація передового управлінського досвіду роботи навчальних закладів); «Моніторинг якості освіти» (пошук сучасних форм контролю якості знань учнів в школі); «Етичні заповіді для керівників шкіл» (складання етичного кодексу директора школи), «Школа майбутнього» (визначення ключових завдань та розробка моделі школи майбутнього) тощо.

В основі наступного – ситуаційного підходу організації професійної підготовки студентів, – на думку О. Белової, «лежить ідея побудови варіантів моделей формування управлінської компетентності керівників освітніх установ залежно від типових умов, в яких воно відбувається [1, с. 44]». Ситуаційна методика навчання, яку розглядаємо як різновид інтерактивної технології навчання, передбачає комплексну колективну роботу над практично-проблемною

професійною ситуацією за певним технологічним алгоритмом. Ситуаційну методику навчання необхідно вводити в процес підготовки фахівців із метою надання знанням певної динамічності, здатності діяти результативно в нестандартних ситуаціях. Наприклад, студентам пропонуються для розв'язання такі ситуаційні вправи:

*Вправа 1.* В учительській розгорівся конфлікт між учителями. Які Ваші дії як директора школи?

*Вправа 2.* Батьки учня одинадцятого класу хочуть забрати дитину зі школи з причини її задовільної оцінки з математики за перше півріччя. Що потрібно вчинити Вам як директору школи в означеній ситуації?

*Вправа 3.* У процесі відвідування уроку молодого вчителя історії Ви з'ясували, що в нього відсутній контакт уроку. Ваші дії як директора школи?

*Вправа 4.* Батьки учнів скаржаться, що вчителька біології не дає знань із предмета? Ваші дії як директора школи?

Ці та інші аналогічні ситуаційні завдання дають можливість студентам програвати в навчальному процесі типові ситуації, які виникають у діяльності керівників освітніх установ, та бути готовими до їх практичного вирішення. У процесі формування управлінської компетентності в досвіді нашої роботи значна увага зосереджувалася на використанні інших інтерактивних педагогічних технологій. Серед усього розмаїття сучасних інноваційних технологій саме інтерактивне навчання сприяє організації навчально-виховного процесу як творчої взаємодії і співпраці. Особлива роль в інтерактивному навчанні надається викладачу, який стає консультантом і помічником студента. Інтерактивне навчання як діалогове, взаємодіюче дає можливість студентам обмінюватися думками, ідеями, пропозиціями, а викладач стає організатором спільної діяльності, ділової співпраці, творчого пошуку, створює атмосферу ширості, поваги. Отже, при використанні таких інтерактивних технологій, як «синтез думок», «спільний проект», «мікрофон», аналіз ситуації (*case study*), «дерево рішень», «драматизація», «займи позицію» та інших навчальна діяльність стає більш цікавою, зростає мотивація студентів, здійснюється обмін знаннями, ідеями, думками в атмосфері взаємної підтримки і взаєморозуміння. Завдяки цьому в майбутніх управлінців розвивається критичне мислення, ініціативність, комунікабельність, самостійність, взаємодовіра, вміння чітко висловлюватися, логічно аргументувати власну думку. Використання інтерактивних технологій допомагає змінити звичну для студента роль пасивного спостерігача на активного учасника навчального процесу.

Наступними інноваційними технологіями, які ефективно використовуються в професійній підготовці майбутніх керівників навчальних закладів, є тренінгові. Тренінги, як зазначає С. Штуль, допомагають учасникам усвідомити особисті позитивні або негативні риси; створити умови для ефективної співпраці нормативний психологічний клімат; краще засвоїти певну інформацію. Тренінги спонукають учасників до управлінської рефлексії [6]. Використання рефлексивних тренінгів у практиці нашої роботи дозволяє активізувати власний досвід майбутнього управлінця, переусвідомлювати власні особистісні якості. У досвіді нашої роботи традиційними стали наступні тренінги: «Хто Я?» – усвідомлення власних якостей, які характеризують людину з різних позицій, враховують будь-які її характеристики; «Хаци» – вміння долати перешкоди шляхом намагання потрапити у середину кола, створеного учасниками тренінгу; «Крок назустріч» – вміння позитивно оцінювати учасників тренінгу шляхом їх похвали; «Я в професії» – усвідомлення рис особистості, які потрібні управлінському персоналу шляхом їх озвучення тощо.

**Висновки і перспективи дослідження.** Управлінська компетентність майбутнього керівника розуміється як інтегральна здатність будувати 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 майбутніх керівників навчальних закладів: усвідомлення власних дій відповідно до цілей і умов майбутньої професійної діяльності; вміння визначити стратегію та організувати діяльність освітніх установ, якими вони будуть керувати; стимулювання в майбутніх підлеглих інтересу до педагогічної діяльності та встановлення з ними контактів на гуманістичній основі; здатність знаходити нестандартні підходи у процесі прийняття управлінських рішень; вміння запроваджувати інновації в навчально-виховний процес; прагнення до досконалості педагогічної діяльності, її відповідності державним нормативним документам. Основним шляхом формування управлінської компетентності є використання інноваційних технологій навчання в процесі підготовки майбутніх управлінців (проектних, інтерактивних, тренінгових тощо).

Подальшого дослідження потребують питання розробки і вдосконалення сучасних технологій формування управлінської компетентності, порівняльний аналіз процесу підготовки управлінців в Україні та за кордоном.

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. Белова Е. Н. Управленческая компетентность руководителя : монография / Елена Николаевна Белова. – Красноярск, 2007. – 268 с.
2. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи / Раїса Петрівна Вдовиченко. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 112 с.
3. Заславская О. Ю. Развитие управленческой компетентности учителя в системе многоуровневой подготовки в области методики обучения информатики : автореферат дис. на соиск. учен. степ. доктора пед. н. : спец. 13.00.02 «Теория и методика обучения и воспитания (информатика)» / О. Ю. Заславская. – М., 2008. – 45 с.

4. Колодезникова С. И. Управленческая компетентность как ключевой фактор в профессиональном становлении специалиста вуза / С. И. Колодезникова, Е. Н. Неустроева // Вектор науки ТГУ. – 2011. – № 2(5). – С. 114–118.
5. Оліфіра Л. Проблема формування професійної управлінської компетентності керівників закладів освіти в психолого-педагогічних дослідженнях [Електронний ресурс] / Л. Оліфіра // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 3. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10olippr.pdf>.
6. Штуль С. Л. Управлінська компетентність керівника сучасної школи [Електронний ресурс] / С. Л. Штуль // «Теоретичні питання сучасного освітнього менеджменту». – 2013. – № 1(11). – Режим доступу : [http://virtkafedra.ucoz.ua/el\\_gumal/pages/vyp11/1/Shtul.pdf](http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gumal/pages/vyp11/1/Shtul.pdf).

**О. И. Шапран,**

*ГВУЗ «ПХГПУ им. Г. Сковороды, г. Переяслов-Хмельницький, Украина*

#### **ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ БУДУЩИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*В статье рассмотрена сущность управленческой компетентности и подано определение понятия «управленческая компетентность будущего руководителя учебного заведения». На основе анализа психолого-педагогической литературы определены пути формирования управленческой компетентности будущих руководителей школ в системе последипломного педагогического образования. Акцент в работе сделан на активизацию технологического подхода и использования в практике профессиональной подготовки таких технологий как метод проектов, ситуативное и интерактивное обучение, технологии тренинга.*

**Ключевые слова:** управленческая компетентность; управленческая компетентность будущего руководителя учебного заведения; дополнительное педагогическое образование; метод проектов; ситуативное обучение (case study); интерактивное обучение; тренинговые технологии.

**O. I. Shapran,**

*H. Skovoroda PHSPU, Pereiaslav-Khmelnytskyi, Ukraine*

#### **TECHNOLOGIES FOR THE FORMATION OF MANAGERIAL COMPETENCE OF FUTURE LEADERS IN THE SYSTEM OF ADDITIONAL PEDAGOGICAL EDUCATION**

*The article considers the essence of managerial competence, gives the definition of «managerial competence of the future head of the educational institution». Based on the analysis of psychological and pedagogical literature the ways of formation of managerial competence of the future heads of schools in the system of postgraduate education were identified. Focus of the work is done to enhance the technological approach and use in the training of such technologies as a method of projects, situational and interactive training, and training technologies.*

**Keywords:** managerial competence; managerial competence of the future head of the institution; additional teacher training; project method; case study; interactive teaching; training technologies.

**Рецензенти:** *Сисоєва С. О.*, д. пед. н., професор;  
*Мещанінов О. П.*, д. пед. н., професор.

© Шапран О. І., 2014

*Дата надходження статті до редколегії 09.12.2014*