

## ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

*В статті розглянуто проблему підготовки керівників навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти. Проаналізовано поняття “управлінська культура” та “управлінська компетентність” і визначено шляхи підвищення зазначених якостей у системі післядипломної педагогічної освіти.*

**Ключові слова:** управління, управлінська культура, професійна компетентність, управлінська компетентність, керівники навчальних закладів, система післядипломної педагогічної освіти.

Згідно з Державною національною програмою “Освіта”, однією з важливих умов реформування освіти визначено демократизацію управління ЗНЗ, яка передбачає широкий розвиток ініціативи, зв’язок з громадськістю, максимальне використання досвіду та потенційних можливостей усіх працівників і вимагає непорушної єдності у функціонуванні державних і громадських органів, яку повинна, насамперед, забезпечити адміністрація школи [7].

Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора ЗНЗ зумовлює необхідність підвищення його відповідальності за стан і ефективність навчально-виховного процесу, реалізацію державних вимог до сучасного закладу освіти й повинна забезпечувати зміцнення дисципліни й порядку в освітньому закладі, згуртованість педагогічного колективу, взаємоповагу та співпрацю педагогів, учнів і їх батьків.

Отже, на всіх рівнях розвитку сьогоденної системи освіти велике значення надається формуванню культури особистості та її професійній компетентності. Міжнародна комісія з освіти у XXI ст. дійшла висновку, що “майбутній прогрес людства залежить не стільки від економічного росту, скільки від рівня розвитку особистості” [5, с. 4]. Зростання ролі особистісно орієнтованих процесів навчання й виховання спонукає ЗНЗ, а значить, і їх директорів брати до уваги громадську думку та коригувати свою діяльність з урахуванням її в найближчому мікросоціумі.

Сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу – це не просто посада, а й велике педагогічне мистецтво й майстерність. Діяльність керівника будь-якого колективу складна й відповідальна, але в директора закладу освіти – особлива місія. Сьогодні він повинен поєднувати в одній особі вчителя, методиста, державного інспектора, господарника, організатора навчально-виховного процесу, чуйного й уважного наставника дитячого та дорослого колективів. Це потребує не тільки всебічних знань, досконалого володіння наукою управління, а й високої професійної культури.

Керівник навчального закладу повинен володіти навичками нового мислення, пов’язаного з проникненням менеджменту в управлінську діяльність керівників закладів освіти. З позицій внутрішньошкільного менеджменту ва-

жливою є переакцентуація управління з освітніх процесів на розвиток людського потенціалу. Першочергове значення має формування внутрішньошкільної культури: бачення своєї місії, усвідомлення цілей, створення системи цінностей, що має соціальне значення, забезпечення високої вмотивованості управлінських дій тощо. Для цього кожен директор ЗНЗ насамперед повинен мати відповідну управлінську освіту, яка може бути розвинута й поглиблена в системі післядипломної педагогічної освіти.

Проблемі управління розвитком школи присвячені дослідження В. Гурова, В. Зверевої, В. Кричевського, В. Лазарева, А. Моїсеєва, М. Поташника, П. Третякова, П. Худомінського, Т. Шамової; методології інноваційних процесів і адаптивні моделі управління розглядалися Т. Давиденко, Е. Ямбургом; педагогічна інноватика висвітлена в працях Ю. Громико, Н. Лапіна, Л. Подимової, А. Пригожина, В. Сластьоніна, В. Шаповалова та ін. Питання підвищення компетентності керівників закладів освіти досліджує багато вітчизняних і зарубіжних учених: Т. Афанасьєва, С. Батишева, Т. Браже, Р. Вдовиченко, І. Єлисеєва, Г. Єльнікова, Л. Калініна, В. Маслов та ін. Праці цих видатних учених відіграли позитивну роль у подальшому розвитку теорії та практики управління навчальним закладом. У межах нашого дослідження нас цікавило питання підвищення професійної управлінської культури та управлінської компетентності керівника навчального закладу в процесі курсів підвищення кваліфікації директорів навчальних закладів у післядипломній освіті. Цій проблематиці присвячені праці О. Бондарчук, В. Семиченко [4], В. Маслової [15]; В. Олійника [17], В. Пуцова [20], А. Гуралюка [6]. Але, на жаль, можемо констатувати, що проблема впливу курсів підвищення кваліфікації на розвиток управлінської культури та професійної компетентності керівника навчальним закладом висвітлена недостатньо.

**Мета статті** – розглянути поняття “управлінська культура” та “управлінська компетентність”, окреслити шляхи підвищення зазначених якостей у системі післядипломної педагогічної освіти.

На думку Г. Єльнікової, культурно працювати – це вміти правильно розставити кадри на вирішальних ланках, працювати творчо, з перспективою, завжди бачити кінцеву мету й вибирати найбільш раціональні методи її досягнення. А для того, щоб досягти цього, треба вчитися впродовж життя, займатися самоосвітою, наполегливо оволодівати науковими принципами управління, вміло керуватися ними у своїй управлінській діяльності [8, с. 103].

За своїм змістом культура управління – це сукупність досягнень в організації та здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також комплекс вимог, які висувуються до систем управління і працівників, зумовлених нормами та принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

М. Заренок виокремлює такі групи елементів культури управління, як: соціальна спрямованість; особиста культура керівника та стиль його керівництва; морально-психологічний клімат; умови організації управлінської праці (діловодство, документообіг, оргтехніка, отримання й обробка інформації);

порядок проведення масових та організаційно-управлінських заходів; організація роботи з листами, зверненнями, пропозиціями й заявами працівників; участь працівників в управлінні [9, с. 89].

О. Мармаза у своєму дослідженні виокремлює такі складові особистої культури управлінців, як: рівень загальної культури; наявність високих моральних, ділових та особистих якостей; знання передової практики управління; уміння застосувати управлінську техніку й технологію [14, с. 20].

Досліджуючи культуру управлінської праці, Є. Березняк пропонує виділяти такі компоненти, як загальнолюдська культура, правова, естетична, а в педагогічній галузі обов'язкова ще й педагогічна культура, культура спілкування [2, с. 48].

В. Бенін визначає такі компоненти управлінської культури:

- аксіологічний, який відображає властиву керівникові систему цінностей, ставлення до людей, справи й самого себе;
- технологічний, який включає засоби та прийоми управління педагогічним процесом;
- особистісно-творчий, що передбачає оцінювання керівником своєї діяльності у співвідношенні з результатами діяльності колективу, визначення на цій основі перспектив професійного удосконалення [1, с. 45].

У своєму дослідженні поділяємо думку А. Кірюкової про те, що управлінська культура тісно пов'язана із загальною культурою особистості і з загальнолюдською культурою, а система цінностей професійної діяльності – з системою цінностей суспільства й особистісними цінностями керівника [10, с. 41]. Тому важливою якістю керівника сучасної школи, стверджує В. Кричевський, стає наявність у нього певної системи професійних цінностей, певної філософії інноваційної школи. Остання потрібна для формулювання місії управлінської культури – цілеспрямованої соціалізації особистості, введення її у світ природних та людських зв'язків і відносин, “занурювання” в людську матеріальну й духовну культуру шляхом передачі кращих зразків, способів та норм поведінки в усіх сферах життєдіяльності [18, с. 211].

Отже, культура управління – комплексна узагальнена характеристика управлінської праці, що відображає її якісні ознаки й особливості. Культура управління включає сукупність знань, їх структуру, світогляд, морально-етичні норми роботи, ставлення до праці, навички в організації роботи [16]. Дещо вирізняється поняття “управлінська культура керівника”. Ми розглядаємо її як міру і спосіб творчої самореалізації особистості керівника в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на освоєння, передачу і створення цінностей і технологій в управлінні освітнім закладом [16].

Загалом, ми поділяємо думку Ю. Конаржевського про те, що культура управління школою – це виконання адміністрацією сукупності вимог, які висувуються до процесу управління, зумовлених нормами моралі, етики, естетики, права, принципами організації й технології управління [11, с. 120–121]. У світлі сучасних освітніх реформ у професійному навчанні на перший план виходить компетентнісний підхід і умови його реалізації.

На нашу думку, поняття “управлінська компетентність” тісно пов’язане з управлінською культурою. Зазначимо, що більшість дослідників розглядає “компетентність” як оцінну категорію, яка характеризує людину як суб’єкта діяльності, її здатність успішно виконувати свої повноваження. У вітчизняній педагогіці спроба наблизитися до адекватного розуміння термінів “компетенція” й “компетентність” триває понад десять років. Компетенція визначається як “загальна здатність, що базується на знаннях, досвіді, цінностях, здібностях, набутих завдяки навчанню. Отже, поняття компетентності не зводиться тільки до знань і навичок, а належить до сфери складних умінь і якостей особистості” [24, с. 178–183]. Категорія компетентнісного підходу ввійшла до складу понятійного апарату української педагогіки у зв’язку з приєднанням вітчизняної системи освіти до Болонського руху в Європі й ухваленням західноєвропейської освітньої термінології [19].

На думку Г. Селевко, компетентнісний підхід передбачає поступову переорієнтацію освітньої парадигми, що домінує, на створення умов для оволодіння людиною комплексом компетенцій, які відображають її потенціал, здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім середовищем [22].

Організаційна управлінська сфера діяльності є основною роботою керівника і, відповідно, потребує певних організаційно-управлінських якостей керівників вищого навчального закладу. Ці якості класифікує С. Резник [21]:

1) професійна компетентність (володіння професійними знаннями та вміннями у сфері управління навчальними закладами, знаннями роботи на посаді директора, ректора, досвід керівництва та участі в науковій, методичній, педагогічній і суспільній діяльності);

2) ділові якості (уміння приймати стратегічні рішення, підприємливість (тактика дій) та особистісна організованість);

3) організаторські якості (уміння взаємодіяти з людьми: потяг до лідерства, вміння будувати відносини з управлінським персоналом, педагогами, співробітниками, ЗМІ, підбирати кадри, особистісний авторитет у суспільстві та в навчальному закладі);

4) моральні (духовні) якості, культура поведінки в суспільстві;

5) політична культура (розуміння інтересів держави, навчального закладу, особистості педагога, співробітника, вміння брати до уваги різні погляди);

6) працездатність (здатність до тривалої і напруженої творчої діяльності на керівній посаді).

Спираючись на дослідження В. Кривоносової, визначимо складові професійної компетентності керівника навчального закладу [13]:

1. Управлінська компетентність: наявність професійних знань і практичного досвіду у сфері управління навчальним закладом, організації колективної навчально-виховної, методичної, наукової та суспільної діяльності.

2. Економічна компетентність: наявність економічних знань, умінь користуватися економічними методами керівництва.

3. Наукова компетентність: наявність у керівника навчального закладу знань у відповідних сферах науки, досвід самостійної науково-дослідницької праці.

4. Педагогічна компетентність: наявність педагогічних знань і вмінь, досвід педагогічної діяльності в навчальному закладі.

5. Правова компетентність: знання господарського, трудового та інших видів законів, нормативно-правових засад функціонування та розвитку системи освіти, досвід і вміння використовувати ці знання в умовах навчального закладу.

У цьому переліку центральним компонентом вважаємо управлінську компетентність. А.В. Хуторський дав таке визначення управлінської компетентності керівника установ професійної освіти: “Це сукупність особистісних якостей керівника, де розкривається зміст цієї властивості особистості з позиції сучасної управлінської, педагогічної діяльності керівника освітнього закладу” [25]. Тобто майстерність управління полягає в умінні обирати найбільш ефективні методи управління для конкретного моменту часу й обставин, що склалися в управлінській діяльності. Управлінська компетентність керівника освітньої установи – це готовність і здатність керівника освітньої установи виокремлювати, точно формулювати, цілісно й глибоко аналізувати проблеми навчального закладу та знаходити з великої кількості альтернативних підходів до їх вирішення найбільш доцільний і ефективний щодо конкретної ситуації установи професійної освіти. К. Корсак пропонує визначати вісім груп компетентностей, а саме: культура діалогу, екологічна культура, культура повсякденного побуту, демократична культура, правова культура, організаційна (корпоративна) культура, технологічна культура, ринкова культура [12, с. 5].

Т. Сорочан визначає професіоналізм управлінської діяльності керівника навчального закладу як сукупність компетенцій, які формуються й дають суб’єкту (керівнику) змогу професійно виконувати управлінську діяльність у сучасних соціально-економічних умовах з урахуванням особливостей об’єкта управління, пов’язаних із вирішенням педагогічних завдань [23].

Отже, підвищення професіоналізму управлінської компетентності керівника вищого навчального закладу в сучасних умовах стає важливою умовою успішності інноваційних процесів в освіті й має відбуватися в галузі освітнього менеджменту. Тому важливим завданням у системі післядипломної педагогічної освіти є використання інноваційних технологій у процесі підготовки керівників навчальних закладів.

Ми поділяємо думку В. Береки щодо напрямів використання інноваційних технологій на курсах підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів [3]. Вони найповніше розкривають усі аспекти підвищення управлінської компетентності та управлінської культури керівників навчальних закладів:

- теоретичну підготовку керівників навчальних закладів з метою реалізації своїх професійних функцій;
- формування уміння розпізнавати, аналізувати й вирішувати управлінські проблеми;

- формування цінностей управлінської діяльності та професійно важливих особистісних якостей;
- формування психологічної та практичної готовності до виконання професійних ролей і функцій.

Ці напрями слід реалізовувати через інноваційні засоби й форми навчання:

- проблемний виклад матеріалу;
- проведення міждисциплінарних конференцій і семінарів, круглих столів, які сприяють професійному, інтелектуальному й моральному зростанню керівників освітніх закладів;
- індивідуально-творчі та групові форми роботи;
- логічні завдання;
- участь в управлінських проектах і програмах, що розвивають навички самостійного мислення, вибору, пошуку, наукової поведінки;
- підготовка і захист індивідуально-дослідних завдань, творчих робіт;
- формування потреби в самовдосконаленні, самореалізації та знаходженні внутрішніх джерел саморозвитку;
- самостійна індивідуальна робота, консультування тощо.

**Висновки.** Отже, безперечно, ефективна робота освітнього навчального закладу залежить від професіоналізму, особистісних і ділових якостей його керівника. Керівник сучасної освітньої установи повинен бути спроможний розв'язувати складні управлінські проблеми, керувати освітнім закладом, володіти управлінською культурою й управлінською компетентністю. Напрями, засоби й форми курсів підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти повинні бути спрямовані на використання інноваційних технологій з метою підвищення мотивованості управлінців на безперервний процес підвищення особистої кваліфікації.

#### Список використаної літератури

1. Бенин В.Л. Педагогическая культура: философско-социологический анализ / В.Л. Бенин. – Уфа : Башк. пед. ун-т, 1997. – 144 с.
2. Березняк Є. Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи : метод. посіб. для керівників школи / Є. Березняк. – К. : ІСДО, 1996. – 64 с.
3. Берека В.Є. Впровадження інноваційних технологій в систему підготовки менеджерів освіти / В.Є. Берека // Педагогічний дискурс : зб. наук. праць / гол. ред. А.Й. Сиротенко. – Хмельницький : ХГПА, 2009. – С. 17–22.
4. Бондарчук О.І. Психологічні проблеми навчання педагогічних кадрів у системі післядипломної освіти / О.І. Бондарчук, В.А. Семиченко // Розвиток педагогічної і психологічної наук України 1992–2002 рр. : зб. наук. праць до 10-річчя АПН України / Академія педагогічних наук України. – Х. : ОВС, 2002. – Ч. 2. – С. 84–94.
5. Васильченко Л. Професійна компетентність керівника школи / Л. Васильченко, Д. Гришина. – Х. : Основа, 2006. – 208 с.
6. Гуралюк А.Г. Компетентнісний підхід до навчання керівників закладів освіти на курсах підвищення кваліфікації з питань управлінської діяльності / А.Г. Гуралюк // Управління в освіті : зб. матер. V Міжнарод. наук.-практ. конф., 14–16 квітня 2011 р. / Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти та ін. – Л. : Вид-во Львівської політехніки, 2011. – С. 95–97.
7. Державна національна програма “Освіта” (Україна ХХІ ст.). – К. : Райдуга, 1994. – 61 с.

8. Єльнікова Г. Управлінська компетентність / Г. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.
9. Заренюк Н. Культура управління : учеб. пособ. / Н. Заренюк. – Минск : Высш. шк., 1990. – 156 с.
10. Кирьякова А.В. Ориентация школьников на социально значимые ценности: теория и диагностика : учеб. пособ. к спецкурсу / А.В. Кирьякова ; науч. ред. Т.К. Ахаян. – Л. : РГПУ, 1991. – 83 с.
11. Конаржевский Ю.А. Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе / Ю.А. Конаржевский. – Челябинск : ЧГПИ, 1986. – 135 с.
12. Корсак К. Новому сторіччю – нову орієнтацію змісту шкільної освіти / К. Корсак // Директор школи. – 2003. – № 40. – С. 3–5.
13. Кривоносова В.А. Професійна (управлінська) компетентність керівника вищого навчального закладу як складова якісного управління вищим навчальним закладом [Електронний ресурс] / В.А. Кривоносова // Науковий вісник Донбасу. – 2011. – № 3. – Режим доступу: [http://alma-mater.lnpu.edu.ua/magazines/elect\\_v/NN15/11kvavnz.pdf](http://alma-mater.lnpu.edu.ua/magazines/elect_v/NN15/11kvavnz.pdf).
14. Мармаза О. Організаційна культура управління / О. Мармаза // Управління школою. – 2003. – № 7. – С. 19–23.
15. Маслов В.І. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів / В.І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 63–66.
16. Менеджмент освіти : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. інж.-пед. спец. / О.Е. Коваленко та ін. ; Укр. інж.-пед. акад. – Х. : Контраст, 2008. – 68 с.
17. Олійник В. Українська модель функціонування і розвитку системи післядипломної педагогічної освіти / В. Олійник // Післядипломна освіта в Україні. – 2004. – № 2. – С. 5–12.
18. Проблема повышения квалификации руководителей школ / под ред. Е.П. Тонконогой, В.Ю. Кричевского. – М. : Прогресс, 1993. – 289 с.
19. Проект Тьюнинг – гармонізація освітніх структур у Європі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tuning.=Unideustoorg/tuningeu/images/stories/template/General\\_Brochure\\_Ukrainian\\_version.pdf](http://tuning.=Unideustoorg/tuningeu/images/stories/template/General_Brochure_Ukrainian_version.pdf).
20. Пуцов В.І. Теоретичні основи процесу навчання в системі підвищення кваліфікації / В.І. Пуцов // Післядипломна освіта в Україні. – 2001. – № 2. – С. 50–54.
21. Резник С.Д. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений / С.Д. Резник, О.А. Сазыкина // Университет. управление: практика и анализ. – 2008. – № 6. – С. 57–61.
22. Селевко Г.К. Компетентности и их классификация. Компетенция и компетентность: сколько их у российского школьника / Г.К. Селевко // Народное образование. – 2004. – № 4. – С. 136–144.
23. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія / Т.М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.
24. Хоружа Л.Л. Компетентнісний підхід в освіті: ретроспективний погляд на розвиток ідей / Л.Л. Хоружа // Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка : зб. наук. праць. – К. : КМПУ ім. Б.Д. Грінченка, 2007. – С. 178–183.
25. Хуторский А.В. Компетенции в образовании: опыт проектирования : сб. науч. трудов / А.В. Хуторский. – М. : Научно-внедренческое предприятие “ИНЭК”, 2007. – 327 с.

*Стаття надійшла до редакції 24.01.2014.*

---

**Кудинов Д.В. Подготовка руководителей учебных заведений в системе последипломного педагогического образования**

*В статье рассматривается проблема подготовки руководителей учебных заведений в системе последипломного педагогического образования. Проанализированы понятия “управленческая культура” и “управленческая компетентность”, а также определены пути улучшения указанных качеств в системе последипломного педагогического образования.*

**Ключевые слова:** управление, управленческая культура, профессиональная компетентность, управленческая компетентность, руководители учебных заведений, система последипломного педагогического образования.

**Kudinov D. Training of educational institutions principals in the system of postgraduate pedagogical education**

*The problem of educational institutions heads training in the system of postgraduate pedagogical education is investigated in the article in accordance with the principle of democratization of head of general education institution management activity. It is emphasized that a director must combine in one person the roles of a teacher, a supervisor, a state inspector, a manager, an organizer of educational process, a thoughtful and attentive leader of children's and adult collectives. This demands director not only to have omnifarious knowledge and mastery in management, but also possess high professional culture, what, in turn, demands obtaining of managerial education.*

*The author studies the notion of management culture (the complex of attainments, their structure, managers world views and skills in organizational activity, moral and ethical norms of their work, attitude to work in collective) and the notion of management competencies (general ability based on knowledge, experience, values, acquired due to training and belonging to the field of complex personal skills and qualities). The author also defines the ways of the stated values development in the system of postgraduate pedagogical education: theoretical training of educational institution principals for the purpose of professional functions realization, forming of ability to define, analyze and solve management problems, development of management activity values and professionally important personal qualities, forming of psychological and practical readiness to execute professional roles and functions.*

*The author makes a conclusion, that directions, measures and forms of advanced training courses for the heads of educational institutions in the system of postgraduate pedagogical education must be aimed at implementation of innovation technologies with the purpose of managers motivation increase to improve their skills.*

**Key words:** management, management culture, professional competences, educational institutions principals, postgraduate pedagogical education system.