

В настоящее время, в связи с ростом количества таких учащихся в массовой школе, необходимо повсеместно создавать специальные условия для целостного развития таких детей, причем ведущим условием, на наш взгляд, выступает слаженная работа всех специалистов психолого-педагогического сопровождения учащихся, помогающих педагогу в реализации идей коррекционно-развивающего обучения. Отсюда подготовка будущего педагога к работе с особыми учащимися должна быть глубокой, разноплановой и самое важное – практико-ориентированной.

**УДК 371.134+371.11:005.336.2(045)**

**СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ МОДЕЛІ  
ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО  
ЗАКЛАДУ В ПРОЦЕСІ ЙОГО ПІДГОТОВКИ**

*Дарманська І.М.*

*Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія*

У статті визначено складові елементи моделі формування управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі його підготовки. Також у загальнопедагогічному аспекті описано кожний складовий елемент зазначеної моделі, запропонований автором.

**Ключові слова:** процес управління, модель, управлінська компетентність, керівник загальноосвітнього навчального закладу.

**СУЩНОСТНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СОСТАВЛЯЮЩИХ МОДЕЛИ  
ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ  
В ПРОЦЕССЕ ЕГО ПОДГОТОВКИ**

*Дарманская И.Н.*

В статье определено составляющие элементы модели формирования управленческой компетентности руководителя общеобразовательной школы в процессе его подготовки. Также в общепедагогическом аспекте автором описано каждый составляющий элемент отмеченной модели, предложенной автором.

**Ключевые слова:** процесс управления, модель, управленческая компетентность, руководитель общеобразовательной школы.

**ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF COMPONENTS OF THE MODEL  
OF MANAGERIAL COMPETENCE FORMATION OF THE MANAGER  
OF GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE PROCESS  
OF HIS PREPARATION**

*Darman'skaya I.N.*

Constituent components of the model of managerial competence formation of the manager of general educational institution in the process of his preparation are determined in the article. Every component of the mentioned model, which is offered by the author, is superficially described.

**Keywords:** model, managerial competence, manager of general educational institution.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Управління освітою – це цілеспрямована діяльність територіально-функціонуючих установ з метою реалізації спільних і єдиних для всіх рівнів функцій щодо створення оптимальних умов навчання та системного механізму їх реалізації. Процес управління розглядається у масштабному вимірі, з позицій децентралізації та діяльності конкретних суб'єктів, що наділені повноваженнями реалізовувати управлінські функції на території певних соціальних утворень.

«Ретроспективний аналіз проблем еволюційного розвитку сучасного менеджменту вказує на постійний пошук з боку дослідників нових форм і методів його раціональної організації. При цьому теорія і практика сучасного менеджменту (як і будь-якого соціального явища), має свої об'єктивні закономірності. Частина з них виявляється у зміні домінуючих позицій професійних груп дослідників і практиків стосовно постановки і розробки основних проблем теорії і практики управління на відповідному історичному етапі розвитку сучасного менеджменту. Незважаючи на велике значення революційних перетворень у галузі управління, розвиток теорії і практики сучасного менеджменту – це головним чином еволюційний процес, який характеризується безперервністю змін, що відбуваються у суспільстві, економіці і культурі, всієї системі політичних, економічних і духовних відносин на певній стадії розвитку людської цивілізації [3, с. 14-15].

«Процес управління можна характеризувати з різних точок зору – змісту (що саме робиться), організації (ким, коли і за яким порядком) і технології (як робиться). Зміст процесу управління визначається специфікою об'єктів, що управляються. Організаційна характеристика процесу управління – це, насамперед, характеристика учасників процесу, їх взаємозв'язків і взаємозалежностей [2, с. 112].

**Аналіз публікацій і досліджень, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Питанням управління освітою та процесам становлення управлінських кадрів приділяли увагу такі вчені, як В.І. Бондар, Г.В. Єльнікова, М.М. Дарманський, Ю.А. Конаржевський, Н.В. Кузьміна, В.І. Луговий, В.І. Маслов, В.С. Пікельна, Р.Х. Шакуров, та ін.

**Формулювання цілей статті.** З метою визначення оптимальних шляхів формування управлінської компетентності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу автором розглянуто складові елементи розробленої моделі, взаємообумовлена реалізація яких дасть змогу сформувати фахівця нового типу.

**Виклад основного матеріалу.** Перш ніж перейти до аналізу складових елементів моделі, визначимо понятійно-категоріальний апарат управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Будь-який фахівець є компетентним за умови сформованості у нього компетентностей та компетенцій. Таким чином, «компетентний – який має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий» [1]. Поняття «компетентність» управлінця походить від лат. *competens* – відповідний, здібний і означає коло посадових повноважень керівника загальноосвітнього навчального закладу, а також володіння знаннями, вміннями і досвідом у сфері педагогічної діяльності. Поняття «компетенція» управлінця походить від лат. *competentio* (*competo*) – взаємно прагну, відповідаю, підходжу і означає сукупність законодавчо встановлених повноважень, прав і обов'язків керівника загальноосвітнього навчального закладу, що визначають його місце в структурі системи освіти України.

Компетентність розглядається як коло повноважень управлінця, а компетенції як сукупність взаємозалежних якостей керівника, які виражаються у знаннях, вміннях, навичках. Компетентність є більш широким поняттям і за своїм змістом встановлює оцінку характеристику управлінця як суб'єкта навчально-виховного процесу, його здатність виконувати управлінські функції. Компетенція – це об'єктивна категорія, яка дозволяє управлінцю розв'язувати внутрішньошкільні та зовнішні проблеми, визначати прогнозовані результати, здійснювати їх оцінку, чітко організовувати навчально-виховний процес, визначати причини, що перешкоджають успішній діяльності закладу освіти, приймати рішення щодо їх усунення на основі інтеграції професійно-педагогічного (управлінського) та особистого досвіду, а також набутих знань і сформованих умінь і навичок.

Тобто «поняття «компетентність» і «компетенція» розглядаються як: потенційне – актуальне, когнітивне – особистісне, що дозволяє інтерпретувати педагогічну компетенцію та її складові як результат оволодіння майбутнім фахівцем педагогічною компетентністю, загальний критерій її сформованості» [4, с. 6-7]. Отже, професійну або управлінську компетентність керівника сфери освіти ми розглядаємо як сукупність загальнокультурних, загальнонаукових, соціальних, професійно-педагогічних і інформаційно-правових компетентностей, які у свою чергу складаються із компетенцій, що характеризують менеджера як висококваліфікованого фахівця.

Перейдемо до висвітлення складових моделі формування управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі його підготовки, яка містить такі елементи: мету, завдання, принципи, умови, шляхи, етапи, підходи, компоненти, форми, методи, засоби, заходи, критерії, рівні сформованості та результат.

Таким чином, мета зазначеного нами процесу полягає у формуванні управлінської компетентності майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів, здатних до створення оптимального внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти через організаційні основи співробітництва із суб'єктами навчально-виховного процесу. Мета будь-якого процесу реалізовується через завдання, до яких ми відносимо формування інтересу у майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів до опанування управлінською компетентністю; формування необхідних знань, умінь і навичок, без яких директор школи не зможе реалізувати себе як управлінець; організація навчально-виховної і практичної роботи майбутніх фахівців, спрямованої на формування у студентів управлінської компетентності.

Наступним елементом моделі формування управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі його підготовки є принципи. Ми пропонуємо методичні принципи та варіант їх розуміння для реалізації підготовки управлінців сфери загальної середньої освіти: принцип взаємоповаги між вищими навчальними закладами III-IV рівня акредитації, який ми розглядаємо як розуміння рівної відповідальності за необхідність виконання урядових постанов з приводу запровадження в освітньому просторі України елементів підготовки магістрів різних галузей народногосподарського комплексу; принцип усвідомлення можливостей вищого навчального закладу III-IV рівня акредитації надати більш високий рівень науково-теоретичної підготовки магістрам – своїм випускникам; принцип взаємопізнання традиційних і нетрадиційних методик підготовки управлінських кадрів, характерних окремо для вищих педагогічних навчальних закладів, акцентуючи увагу на сферу розповсюдження управлінських функцій; принцип постійної взаємодії вищих педагогічних навчальних закладів та надання допомоги у підвищенні науково-методичного рівня викладачами; принцип залучення науково-педагогічних працівників

кафедр інших навчальних закладів до читання теоретичних курсів, до проведення лабораторних, семінарських, практичних занять і практики із слухачами магістратури вищих педагогічних навчальних закладів; принцип співробітництва між вищими навчальними закладами, який передбачає проведення спільних міжвузівських конференцій та семінарів, до участі в яких залучаються слухачі магістратури; принцип застосування квот, пільг при прийомі на навчання випускників, які в подальшому будуть працювати у сільській місцевості за цільовим направленням; принцип рейтингового відбору для навчання в магістратурі за рахунок державного бюджету серед випускників III освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст», які становлять 10-15% від їх загальної кількості; принцип забезпечення можливостей подальшого здобуття освіти магістрами за заочною формою при допомозі визначення мінімально можливого для самоокупності навчання рівня оплати; принцип підведення підсумків при проведенні державної атестації по закінченню здобуття освіти на освітньо-кваліфікаційному рівні «магістр» методом захисту відповідних дипломних робіт; принцип підтримки обдарованих слухачів протягом усього навчання шляхом надання допомоги у написанні магістерських робіт, статей, інших публікацій з метою подальшого прикріплення на навчання в аспірантурі; принцип взаємовідвідування бібліотек та обміну літературними джерелами у вищих навчальних закладах з метою підвищення рівня знань слухачів магістратури; принцип надання пільг слухачам, які навчаються паралельно в магістратурі і на відділенні післядипломної підготовки, здобуваючи одночасно дві освіти; принцип взаєморозгляду, який має застосовуватися при складанні навчальних планів і програм, при написанні рекомендацій до викладання дисциплін у вищих навчальних закладах III-IV рівня акредитації та вищих навчальних закладах I-II рівня акредитації з метою подолання і недопущення повторів матеріалу, тем навчальних дисциплін.

Умовами формування управлінської компетентності майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів нами визначено удосконалення компонентів управлінської компетентності (загальнокультурного, загальнонаукового, соціального, професійно-

педагогічного та інформаційно-правового) магістрів у вищих педагогічних навчальних закладах, розробка методичного забезпечення цього процесу, залучення слухачів магістратури до навчально-виховного процесу як суб'єктів професійно-управлінського та особистісного становлення, корекція навчально-виховного процесу та практичної підготовки майбутніх фахівців, забезпечення міждисциплінарних зв'язків.

Нами визначено шляхи формування управлінської компетентності майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів, до яких ми відносимо орієнтацію навчального процесу на теоретичне та практичне опанування слухачами магістратури компонентів управлінської компетентності; підвищення навчальної мотивації слухачів магістратури; запровадження багаторівневого моніторингу якості підготовки майбутніх фахівців; модифікацію методик навчання; залучення слухачів магістратури до міжакадемічної та міжнародної співпраці; підтримку у широкій науково-дослідній роботі та ін.

Процес формування управлінської компетентності майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів проходить в два етапи: базовий (рівень «молодшого спеціаліста», «бакалавра», «спеціаліста») та продуктивний (рівень «магістра»). Визначені етапи характеризуються: набуттям професійних знань у сфері управлінської компетентності через усвідомлення їх значущості та необхідності; формуванням умінь і навичок у сфері управлінської компетентності, необхідних для реалізації управлінських функцій, професійного зростання та самовдосконалення.

До методологічних підходів ми відносимо гуманізацію, тобто реалізацію навчально-виховного процесу на основі позитивних людських якостей; ксеологічний підхід, тобто вчення про цінності орієнтири кожного майбутнього фахівця через засвоєння професійно-управлінських знань; системний підхід, тобто визначення навчально-виховного процесу як цілісної системи; компетентністний підхід у сфері підготовки управлінця, тобто систематизований і цілеспрямований процес, що направлений на формування у індивіда компетентностей та компетенцій, які вдосконалюються шляхом саморозвитку та передбачає створення менеджера нового типу з метою ефективного його функці-

онування в освітньому просторі; діяльнісний підхід, тобто створення чіткої реалізації завдань навчально-виховного процесу; ресурсний підхід, тобто створення умов для розвитку та формування управлінської компетентності.

Суттєвою умовою для формування управлінської компетентності майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів є реалізація системи компонентів або видів управлінської компетентності та їх компетенцій.

Розглянемо такий компонент управлінської компетентності, як загальнокультурну компетентність, яку ми розуміємо як якісну характеристику управлінця з позицій його культурного та духовного розвитку, толерантної поведінки, конструктивної співпраці з іншими суб'єктами, культури міжособистісних стосунків, мовних аспектів і загальнолюдських цінностей. До цієї підсистеми ми відносимо: етичну, духовну, країнознавчу, полікультурну, екологічну, мовну, комунікативну, ілюкативну, лінгвокультурну, валеологічну, здоров'язберігаючу, життєтворчу компетенції.

Другий компонент утворює загальнонаукову компетентність, яку ми розглядаємо як невід'ємну частину управлінської компетентності, що спрямована на спроможність керівника навчального закладу брати участь в організації та діяльності наукових товариств, конференцій, семінарів, вміння орієнтуватися у педагогічних і управлінсько-педагогічних новачіях, прогнозувати та впроваджувати їх у практику діяльності навчального закладу. До цієї підсистеми ми відносимо: аналітичну, компетенцію саморозвитку та самоосвіти, прогностичну, дослідницьку, компетенцію продуктивної діяльності, пізнавально-інтелектуальну, андрагогічну, дискурсивну компетенції.

Наступний компонент – соціальна компетентність, яку ми розглядаємо як характеризуючу управлінську категорію, чітка реалізація якої дозволяє вміло організувати співробітництво у педагогічному колективі шляхом реалізації індивідуальних і колективних дій, орієнтуватися у внутрішньошкільному середовищі, безконфліктно виходити із складних ситуацій шляхом прийняття адекватних рішень. До цієї підсистеми ми відносимо: організаторську, корпоративну, життєву, конфліктологічну,



організаційно-комунікативну, стратегічну, етнопсихологічну, психологічну, соціокультурну, емоційно-вольову, ситуаційну компетенції.

Наступний компонент утворює професійно-педагогічну компетентність, яку ми розглядаємо як спроможність керівника навчального закладу вільно орієнтуватися у сфері управлінської та педагогічної діяльності, що є основоположним фактором і критерієм успішного виконання посадових обов'язків. До цієї підсистеми ми відносимо: загальногалузеву компетенцію, освітню, предметну, предметно-методичну, діагностичну, навчальну, творчу, дидактичну, оцінно-контрольну, функціональну, трудову компетенції.

Останнім компонентом управлінської компетентності ми визначили інформаційно-правовий, який розглядаємо як здатність керівника навчального закладу вільно орієнтувати у потоці правової та іншої інформації, що стосується сфери освіти та знаходиться на різних інформаційних носіях. До цієї підсистеми ми відносимо: інформаційно-комунікаційну компетенцію, інформаційну, правову, етично-правову, громадянську, технологічну компетенції.

Наступними елементами моделі формування управлінської компетентності майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів у процесі їх підготовки є загальноприйняті форми (лекційно-дискусійні заняття, проблемно-модельовані заняття, міні-лекції, лекцій-конференції, ділові зустрічі, семінарські заняття, практичні заняття, семінари-практикуми, тренінги, науково-методичні семінари, консультативні зібрання, самостійна робота), методи (диспути, дебати, дискусії, ділові ігри, рольові ігри) та засоби (підручники, посібники, нормативно-правова база, наукові публікації, дисертаційні дослідження, монографії, відеоматеріали).

**Висновок та перспективи подальших розвідок.** Нами розглянуто елементи моделі формування управлінської компетентності майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів у процесі їх підготовки та коротко охарактеризовано їх зміст. Але запропонована автором модель буде успішно функціонувати тільки у тому випадку, якщо її складові елементи реалізуються у тісному взаємозв'язку та взаємообумовленості через взаємозалежний вплив. У подальших дослідженнях автор планує розкрити зміст управлінської компетентності керівника