

УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДИРЕКТОРА ШКОЛИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Анотація. У статті розглядаються тенденції розвитку освіти XXI ст., сучасні підходи до компетентностей особистості, зокрема – керівників закладів освіти. Акцентується увага на основних положеннях Нової української школи, ролі керівника закладу освіти у реалізації поставлених у Концепції завдань. Важливими є розвиток складових управлінських компетентностей директора школи, що мають забезпечити успішну діяльність керівника в сучасних умовах. Подаються результати експериментального дослідження проблеми, обґрунтовуються принципи управлінської діяльності, розглядаються шляхи підготовки директорів шкіл до керівництва сучасною школою.

Ключові слова: освіта XXI ст., Нова українська школа, директор, розвиток управлінських компетентностей.

Постановка проблеми. Питання розвитку управлінських компетентностей директорів шкіл набуває особливого звучання у контексті суспільно – політичних і соціально – економічних змін у державі, процесу децентралізації влади, що суттєво впливають на стратегію розвитку освіти країни. Імплементация основних положень Закону України «Про освіту», реалізація завдань Концепції нової української школи вимагають нових підходів до організації і змісту освітнього процесу у загальній середній освіті. Успішне вирішення проблеми забезпечення якості освіти та її доступності є у прямій залежності від рівня сформованості управлінських компетентностей директора школи. Аналіз літературних джерел, практики роботи закладів загальної середньої освіти показує, що невирішеним залишається питання відповідності управлінських компетентностей директора школи викликам освіти XXI ст., потребам і запитам українського суспільства, що динамічно розвивається.

Мета і завдання дослідження: на основі аналізу тенденцій розвитку освіти XXI ст. та складових компетентностей особистості, результатах експериментальних досліджень обґрунтувати концептуальні засади та розкрити сутність розвитку управлінських компетентностей директора школи, що відповідають вимогам часу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій у галузі педагогіки, психології, філософії освіти, державного управління, управління освітою, загальноосвітніми навчальними закладами тощо підтверджує актуальність проблеми професійного розвитку керівників закладів освіти, а також показує, що вітчизняними вченими (В.Андрущенко, О.Боднар, Л.Ващенко, В. Гладкова, Л.Даниленко, Г.Дмитренко, Г.Єльнікова, І. Зязюн, С.Калашнікова, Л.Калініна, Л.Карамушка, О.Касьянова, Н.Клокар, В.Кремень, В.Крижко, Т.Лукіна, В.Луначек, В.Маслов, В.Олійник, С.Пазиніч, О.Пастовенський, В.Пікельна, В.Приходько, Н.Протасова, Б. Ренькас, Л.Сергеева, Т.Сорочан, Г.Тимошко та ін.) проводиться різнопланове дослідження широкого кола питань професійної діяльності керівників навчальних закладів. Питання підготовки лідерів освіти є одним із головних у процесі побудови успішної освітньої системи багатьох зарубіжних країн (М.Альберт, М.Армстронг, У.Байхем, Є. Бускіна, Дж. Голд, М.Ламсон, О.Лебедев, Д.Кеттнекер, П.Лоранж, А.Мамфорд, Г.Макарова, М.Мескон, Б. Мулфорд, Д.Новіков, У.Портер, Дж.Равен, К. Роджерс, М.Фуллан, І.Чечель, Ф.Хедоурі та ін.), що підтверджує актуальність проблеми пошуку шляхів підготовки керівників нової генерації.

Разом з тим, проблема розвитку управлінських компетентностей директорів шкіл в умовах сучасних викликів і суспільних трансформацій в Україні, модернізації системи освіти, імплементации основних положень Закону України «Про освіту», концепції Нової української школи залишається нерозв'язаною і є на часі. Існує реальна потреба у підготовці керівників шкіл, здатних задовольняти запити місцевої громади на якісну освіту дітей, в т.ч. створення умов для позитивного навчання дорослих.

Виклад основних положень. Пошук шляхів наукового обґрунтування проблеми розвитку управлінських компетентностей директора школи XXI ст. має враховувати низку суперечностей між:

- вимогами суспільства XXI ст. до компетентностей особистості і наявним рівнем готовності директорів шкіл до формування таких компетентностей в учасників освітнього процесу;
- незворотною процесу децентралізації влади в Україні та існуючим супротивом громад щодо оптимізації мережі закладів освіти і відкриттям опорних шкіл;
- подальшим розвитком науки і практики управління освітою та наявним рівнем управлінських компетентностей керівників шкіл, їх відповідності вимогам суспільства, громади, особистості;
- вимогами інформаційного суспільства, у якому сформувалось нове покоління дітей Z, що диктує необхідність корінних змін у стосунках вчителя і учнів, активного впровадження сучасних технологій освіти, в т.ч. цифрових, і проявами авторитарної педагогіки та домінування когнітивної парадигми освіти;
- посиленням процесу демократизації управління школою та існуючою непоодиноким практикою авторитарного стилю управління закладами освіти;
- потребою керівників шкіл розвивати свої управлінські компетентності та відсутністю теоретично обґрунтованої методології розвитку такої компетентності із врахуванням викликів XXI ст.

Подолання існуючих протиріч і процес формування нового покоління керівників шкіл повинні базуватися на особливостях педагогіки XXI ст., що ґрунтується на ключових принципах дидактики і вибудовує технологічні, інформаційні та медіа- впливи, навчає контекстуально, є міждисциплінарною, будується на співпраці, використовує проєктне навчання, прийоми і методи проблемного навчання, здійснює прозоре оцінювання, розвиває навички критичного мислення [1]. Визначення компетентностей особистості XXI ст. для різних сфер життя асоціюється з критичним мисленням, комунікацією, співпрацею, креативністю та інноваційністю [2, р.12-14].

Управлінські компетентності сучасного директора школи мають ґрунтуватися на врахуванні основних світових тенденцій розвитку освіти та вимог до рівня компетентностей особистості XXI ст., зміни пріоритетів в організації і змісті шкільної освіти. На думку колективу експертів Світового Банку, які глибоко аналізують стан та перспективи розвитку освіти у більшості країн світу, «забезпечення і підтримка освіти – недостатньо. Важливим є процес навчання і вироблення навичок, яких потребує сучасна людина... Шкільна освіта без навчання – невіправдана

витрата дороговісних ресурсів і людського потенціалу. Ми повинні надати пріоритет навчанню, а не перебуванню дитини у школі» [3].

П. Гріффін, професора Мельбурнського університету, керівник великого міжнародного проекту з оцінки і викладанню навичок і компетенцій XXI ст., стверджує: «Навчальні програми у постіндустріальну епоху повинні бути спрямовані на розвиток критичного мислення, комунікативних навичок, творчої винахідливості та навичок взаємодії, оскільки найбільшим запитом у цю епоху є здатність до налагодження міжособистісних стосунків» [4]. Такої ж думки дотримується і Д. Сіменс: «Нам потрібна нова педагогіка, новий погляд на навчання, новий погляд на знання і взаємодію» [5, р.13]. Найважливішою у навчальній взаємодії є дитина, що підкреслює у своїх дослідженнях австралійський дослідник Б. Кодвелл: «Учень – найважливіший у школі, не класна кімната, не приміщення школи, ні шкільна система» [6, р.71]. Всі ці підходи до організації та змісту освітнього процесу повинні бути у полі зору директора школи.

На важливість якісного управління школою вказується і у дослідженнях Світового Банку. За прогнозами розвитку освіти на 2018 рік серед складових, які негативно впливають на процес навчання у школі (немотивовані, непідготовлені вчителі, непідготовлені учні, неякісна матеріально – технічна база), однією з найбільш суттєвих є неякісний шкільний менеджмент [3].

У контексті вище викладених орієнтирів розвитку освіти XXI ст., цілком закономірним є проведення модернізації шкільної освіти України, що передбачено Концепцією нової української школи, посилення уваги до питання підготовки керівників шкіл, здатних проводити системні зміни, забезпечувати доступ до якісної освіти всім жителям громад, формувати демократичну модель управління закладом освіти та освітнім процесом, що спрямований на виховання освіченого громадянина – патріота з активною громадянською позицією, здатного позитивно впливати на соціум і брати на себе більшу відповідальність за сім'ю, громаду, державу.

Саме такі цілі змушують дослідників і практиків галузі продовжувати подальші наукові розвідки щодо вирішення проблеми розвитку управлінських компетентностей сучасного директора школи.

Важливими для розкриття складових управлінських компетентностей керівника навчального закладу в умовах сучасного суспільства є думки відомого дослідника питання компетентностей Дж. Равена: «Одна з головних проблем нашого суспільства – недостатня кількість людей, які розглядають суспільство як систему і які аналізують соціальні інститути та спонукальні мотиви, що забезпечують нормальну роботу цієї системи» [7, с.49]. Автор переконаний, що «мотивація до успіху спонукає особистість проявляти такі види компетентностей як ініціатива, лідерство, ефективна співпраця і здатність співіснувати з іншими, ... гнучкість, ентузіазм, чесність, настирливість, впевненість» [7, с.39].

Обґрунтовуючи складові управлінських компетентностей сучасного директора школи, важливим є використання результатів дослідження фундаментальних (базових) компетентностей особистості XXI ст., які у своєму звіті за 2017 рік подає відома у професійних колах Association for Talent Development (ATD, USA), як от наведено в табл.1.

Таблиця 1. Фундаментальні (базові) компетентності особистості XXI ст.

Бізнес навички	Демонструє розуміння бізнесу, важливості забезпечення його результатів і наслідків
Глобальне мислення	Ефективна співпраця без: кордонів, культурного розмаїття, вікових відмінностей
Галузеві знання	Підтримка знань із відповідних галузей і сегментів
Міжособистісна взаємодія	Взаємодія з іншими людьми для налагодження впливу і довіри
Особисті навички	Навички, що демонструють адаптивність і бажання постійного навчання
Технологічна обізнаність	Навички, що демонструють обізнаність і знання існуючих та перспективних технологій

Джерело: Association for Talent Development [Electronic resource]. Access mode: <https://goo.gl/cjRDUy>.

Проведені Асоціацією протягом останніх 25 років дослідження проблеми формування і розвитку компетентностей особистості XXI ст. стали основою побудови моделі компетентностей ATD, яка включає такі складові: управління змінами, підвищення продуктивності, дизайн освітнього середовища, доступність знань, навчальні технології, оцінювання навчального впливу, управління навчальними програмами, інтегрований талановитий менеджмент, коучинг, управління знаннями [7, с.40].

Схожі підходи до структури компетентностей управління знаходимо і у матеріалах британської компанії Prince's Trust, яка займається питаннями управління некомерційними організаціями: орієнтація на досягнення /результат, ділова обізнаність, комунікації/ спілкування, концентрація на споживачах послуг, сприяння розвитку інших, лідерство, планування, вирішення проблем, робота у команді, обмін знаннями з колегами з організації [7, с.42].

Аналіз змісту нового законодавства показує, що навчальні заклади отримали реальну автономію і фінансову самостійність, яка гарантована Статтею 25 Закону України «Про освіту» [8, с.21], основними положеннями Концепції нової української школи: «Адміністративні та навчально-методичні повноваження будуть делегуватися на рівень закладу освіти. Автономія передбачає, що школи зможуть самостійно формувати освітні програми, складати навчальні плани і програми з навчальних предметів відповідно до стандартів середньої освіти, обирати підручники, методики навчання і виховання, розвивати навчально-матеріальну базу» [9, с.27]. Такі підходи висувають нові вимоги до рівня професійних компетентностей директора школи, здатного виконати поставлені завдання.

Науковий пошук, що проводиться нами у процесі виконання науково – дослідної роботи «Науково – методичні засади підвищення ефективності державно – громадського управління неперервною освітою в умовах суспільних трансформацій в Україні» кафедри державного управління та менеджменту освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України та експериментальне дослідження рівня сформованості управлінських компетентностей керівників шкіл (2016 – 2017 рр., 134 директора школи) з використанням сукупності теоретичних

та емпіричних методів дослідження, вивчення практики роботи загальноосвітніх навчальних закладів дають підстави стверджувати, що у більшості своїй керівники шкіл розуміють важливість змін в освіті (83% від опитаних), усвідомлюють необхідність подальшого розвитку своїх управлінських компетентностей (93%), вважають, що самоосвіта і саморозвиток є ключовими факторами їхнього професійного зростання (79%). Варто зазначити, що значно зросли показники усвідомлення важливості комунікативної складової управлінських компетентностей директора школи (з 25 % –2015 рік до 78% – 2017 рік), що пояснюється посиленням процесу децентралізації влади в Україні, утворенням об'єднаних територіальних громад, оптимізацією мережі закладів освіти у сільській місцевості, темпами відкриття опорних шкіл та зростаючою роллю директора школи у проведенні системних змін в освіті, його вміння спілкуватися, інформувати, переконувати, знаходити правильні колективні рішення в інтересах дітей і громади.

Вивчення питання складових управлінських компетентностей керівників шкіл також показує, що до їх переліку більшість із опитаних (81 %) віднесли класичні функції, як от: уміння планувати роботу школи, організувати виконання поставлених завдань, здійснювати контроль за роботою педагогічного й учнівського колективів, проведення коригування. Практично поза увагою залишилися такі важливі питання як: стратегічне мислення (на нього вказали лише 15 % респондентів), управління фінансово – економічною діяльністю закладу (12 %), вміння працювати у команді (10 %), управління змінами (7 %), моніторинг якості освітнього процесу (5%), експертиза діяльності школи (3%). На запитання «Чи хотіли б Ви мати фінансову самостійність школи?» 64% відповіли «Ні». Такі результати опитування спонукають до роздумів і відповідних висновків щодо необхідності посилення підготовки директорів шкіл до роботи у сучасних умовах. Вивчення думки керівників щодо їхньої підготовки до роботи на посаді директора школи показують, що значну частину керівників (74 %) цілеспрямовано не готували до керівництва навчальним закладом і ази управлінської діяльності вони посягали а) шляхом самоосвіти; б) під керівництвом досвідчених наставників – майстрів управлінської справи; в) у процесі обміну першим досвідом та ідеями з колегами – новопризначеними керівниками. На запитання «Чи хотіли б Ви пройти навчання за магістерською програмою зі спеціальності «Управління навчальним закладом?» 86% дали позитивну відповідь, із них 93% – директори у віці до 40 років.

Аналіз літературних джерел, узагальнення отриманих даних експериментального дослідження щодо рівня сформованості управлінських компетентностей керівників закладів освіти дає підстави для висновку, що основою управлінської діяльності директора школи є такі основні принципи, як: дитиноцентризм, відкритість і прозорість, інтегративність, права і свободи слова, системність і взаємозв'язок, інноваційність, акмеологічний вплив, активність, динамічність і мобільність [7, с.39]. Подальших теоретичних та практичних розробок потребують питання розвитку критичного мислення директора школи, управління змінами, вміння працювати у команді, оцінювання навчального впливу, управління навчальними програмами та управління знаннями, управління взаємодією школи, влади і громади, побудова демократичної моделі управління закладом. Вивчення результатів дослідження показує, що директори шкіл змотивовані до навчання й розвитку своїх управлінських компетентностей і хочуть (у більшості своїй) зростати професійно. Закономірною є необхідність удосконалення програм підготовки наукових кадрів вищої категорії в аспірантурі і докторантурі, магістрів за спеціальністю 8.00009 «Управління навчальним закладом». Окрема увага повинна зосереджуватись на питанні роботи департаментів облдержадміністрацій, відділів/управлінь освіти РДА, міськвиконкомів, виконкомів ОТГ з підготовки резерву управлінських кадрів для системи освіти, здійснення науково – методичного супроводу процесу самоосвіти працюючих директорів шкіл.

Висновки: Отже, науково – методичний супровід професійного зростання керівників шкіл, навчання за магістерською програмою «Управління навчальним закладом», робота з резервом управлінських кадрів системи освіти покликані сприяти розвитку управлінських компетентностей директорів шкіл. Такий підхід є ключовим у процесі модернізації системи освіти держави на всіх рівнях, оскільки саме від керівника, його управлінських компетентностей залежить ступінь реалізації завдань Нової української школи, формування ключових компетентностей випускника, впровадження у практику роботи інноваційних технологій освіти та ідей педагогіки партнерства, залучення громад різних рівнів до управління закладом освіти, забезпечення його автономії й формування позитивного іміджу. Виконання вище окреслених завдань повинно враховувати низку важливих факторів, а саме: соціально – економічні та суспільно – політичні зміни у державі, європейський вектор розвитку освіти України, орієнтацію на ключові компетентності особистості і професії XXI ст., модернізацію системи освіти, її структури і змісту, вимоги до якості освіти, демократизацію суспільства і шкільного життя, виклики інформаційного суспільства, зростаючу конкуренцію на ринку освітніх послуг. Подальших теоретичних та практичних розробок потребують питання розвитку критичного мислення директора школи, управління змінами, вміння працювати у команді, оцінювання навчального впливу, управління навчальними програмами та управління знаннями, управління взаємодією школи, влади і громади, побудова демократичної моделі управління закладом.

Дискусія: Обговоренню підлягають проблеми виявлення та підтримки раннього (шкільного) лідерства у поєднанні зі схильністю до педагогічної діяльності, побудови індивідуальної траєкторії підготовки та підтримки майбутнього директора школи, формування його управлінських компетентностей від шкільних років до закінчення навчання в магістратурі за спеціальністю «Управління навчальним закладом» та призначення на посаду керівника закладу освіти. Дискусійним є питання внесення до переліку вимог претендентів на посаду директора школи лише тих осіб, які закінчили (або навчаються) магістратуру за спеціальністю «Управління навчальним закладом».

Список використаних джерел

1. 21st Century Competences [Electronic resource]. Access mode: <https://goo.gl/U1jKSH> pp.12-14.
2. World Development Report (WDR) 2018[Electronic resource]. Access mode: <https://goo.gl/Z2XKAG>.
3. Siemens, G. What does it mean to know today? / G. Siemens // Education Review. – 2006. – №16(08). – P.13.
4. Caldwell, B. Re-imaging educational leadership / B. Caldwell. – Melbourne, ACER. – 2006. – P.71.
5. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Равен Дж. // [пер. с англ]. – М., Когито – Центр, 2002. – 396 с.
6. Association for Talent Development td.org/model Prince's Trust [Electronic resource]. Access mode: <https://goo.gl/cjRDUy>.

7. Клокар Н.І. Концептуальні засади розвитку управлінських компетентностей директорів опорних шкіл у процесі підвищення кваліфікації / Н.Клокар // Післядипломна освіта в Україні. – 2017. – № 2. – С. 39-49.
8. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://goo.gl/cWNZ9Q>.
9. Концепція нової української школи [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://goo.gl/qjHZv4>.

References

1. 21st Century Competences (2017) [Electronic resource]. Access mode: <https://goo.gl/U1jKSH> pp.12-14.
2. World Development Report (WDR) (2018) [Electronic resource]. Access mode: <https://goo.gl/Z2XKAG>.
3. Siemens, G. (2006), What does it mean to know today? Education Review, №16(08), p.13.
4. Caldwell, B. (2006), Re-imagining educational leadership. ACER, Melbourne, p.71.
5. Raven J. (2002), Kompetentnost v sovremennom obschestve: vyavleniye, razvitie i realizaciya [Competence in modern society: identification, development and implementation], translate from english, Kogito – Centr, Moscow, Russia, 396 p.
6. Association for Talent Development [Electronic resource]. Access mode: <https://goo.gl/cjRDUy>.
7. Klokar N. I. (2017), "Conceptual basis of development of managerial competences of directors of reference schools in the process of advanced training", *Pislyadyplomna osvita v Ukraini*, no.2, pp. 39-49.
8. *Zakon Ukrainy "Pro osvitu"* (2017) [Law of Ukraine "On Education"] [Elektronnyi resurse]. Rejym dostypu: <https://goo.gl/cWNZ9Q>.
9. *Konceptsiya novoyi ukrayinskojy* (2017) [The concept of a new Ukrainian school] [Elektronnyi resurse]. Rejym dostypu: <https://goo.gl/qjHZv4>.

N. Klokar, Doctor of Science (Pedagogics), Professor University of Education Management National Academy of Education Sciences, Kiev, Ukraine

MANAGEMENT COMPETENCES OF A SCHOOL PRINCIPAL: MODERN TRENDS

Annotation. The article deals with the problem of development of management competences of school principals. The author makes a review of world education trends, pays attention to the new approaches of modern competences such as critical thinking, analysis, and problem solving which have been regarded as key indicators for success. Taking into account the theoretical & methodological foundations of the problem which was researched by many Ukrainian & foreign scientists, the author underlines the importance of solving some social & economic problems in order to make modernization of secondary school education system. Very important is to use new approaches of 21st Century Pedagogy: teach how to 'learn to learn', promote teamwork, exploit technology to support learning, foster students' creativity & others. Special attention is paid to World Bank Report 2018 where the analysis of the world education situation is given & to main approaches to competences of a modern person which are described by Association for Talent Development. All these materials are used for scientific research & experimental work on the problem of development of management competences of school principals which are done by the University of Education Management. Analyzing the results of experimental work, the author underlines the fact that all school leaders which took part in the research are ready to learn & to develop their management competences. In the process of the development of such competences a very important thing is to use modern principals: transparency, integration, rights & freedoms, innovation, activity, dynamic & mobility. Critical thinking, knowledge management, performance improvement, instructional design, learning technologies, managing learning programs, coaching, integrated talent management, managing learning programs should be developed in the process of professional activity of school principals.

Key words: education of the XXI century, New Ukrainian school, director, development of managerial competencies.

Н. Клокар, д-р пед. наук, професор ГВУЗ «Університет менеджмента образования» АПН України, г. Киев

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Аннотация. В статье рассматриваются тенденции развития образования в XXI веке, современные подходы к вопросу о компетентностях личности, в частности – руководителей школ. Внимание акцентируется на основных положениях Концепции Новой украинской школы, роли руководителя общеобразовательного учреждения в реализации задач Концепции. Важным есть вопрос развития составляющих управленческих компетентностей директора школы, которые обеспечивают успешную деятельность руководителя в современных условиях. Приводятся результаты экспериментальных исследований проблемы, обосновываются принципы управленческой деятельности, рассматриваются пути подготовки директоров школ к руководству современной школой.

Ключевые слова: образование XXI века, Новая украинская школа, директор, развитие управленческих компетентностей.

Відомості про автора

Клокар Наталія Іванівна – Україна, м. Київ, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, кафедра державної служби та менеджменту освіти.

Контактна інформація: +38 067-407-24-64, ni-aurus@ukr.net