

Маслов В. І. доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та економіки освіти УМО АПН України

### **Концептуальні засади побудови змісту і структури орієнтовної моделі функціональної компетентності керівників навчальних закладів**

У статті розкриваються концептуальні засади побудови змісту і структури орієнтовної моделі функціональної компетентності керівників навчальних закладів з урахуванням основних аспектів їхньої діяльності.

*Ключові слова: компетентнісний підхід, закономірності і принципи управління, модель функціональної компетентності керівників навчальних закладів, якості керівника навчального закладу.*

Здатність до бачення і аналізу діяльності ЗНЗ як синтетичного цілого (системи) і динамічних процесів, що відбуваються у його структурних складових, є важливим і головним завданням суб'єктів формування компетентності і підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів. Від наслідків формування системного мислення керівників багато в чому залежить управлінська культура керівників і результати їх посадово-функціональної діяльності.

Розуміння навчального закладу як системи, що має складну структуру (підсистеми різного рівня) їх ієрархічного підпорядкування і впливу один на одного, умовних меж поділу, прагнення до ентропії і необхідність її попередження, стабілізації та спрямовування системи на основі управління треба сформулювати як об'єктивно необхідну конкретну філософську складову управлінської діяльності, що спрямована на свідому ефективну працю керівників навчальних закладів.

Безпосередньо формування системної філософії керівників повинно відбуватися як на теоретичному рівні шляхом лекційної, семінарської роботи, дискусій, конференцій, консультацій, самоосвіти тощо так і шляхом вирішення практичних завдань, аналізу ситуацій, розробки проектів і різних форм рішень, вміння визначати проблеми та визначати задачі і засоби необхідні для їх розв'язання.

Тенденції, закономірності і принципи управління навчальними закладами є теоретичною основою усвідомленого компетентного керівництва, що потребує особливої уваги суб'єктів її формування до вирішення змісту і обсягу фундаментальних знань які потрібні менеджерам освіти. Тенденції і закономірності є суто теоретичними поняттями, хоча і є наслідком спостереження, аналізу і відображення процесів, що відбуваються на практиці. Тенденції і закономірності повинні засвоюватись керівниками навчальних закладів у тому вигляді, якому вони сформовані вченими на даному етапі розвитку науки але їх походження, обґрунтованість і практичне значення для управління повинно бути доведено суб'єктами формування компетентності не як догматичні константи, а як усвідомлене розуміння причинно наслідкових зв'язків, особливостей і результатів процесів, що відбуваються в управлінні навчальними закладами. Закономірності управління, як теоретичні категорії, засвоюються у процесі навчання керівників ЗНЗ на лекціях, семінарських заняттях і шляхом поглибленої самоосвіти, але рівень їх усвідомлення і глибини розуміння може бути встановлений не тільки на основі відповідей на екзаменах і заліках, а і в процесі розв'язання практичних завдань, які потребують досить складної методичної розробки і тому рідко застосовуються викладачами у навчальному процесі. Кожна закономірність управління навчальними закладами може бути предметом конкретної лекції і семінарського заняття, а, в окремих випадках, і самостійної практичної роботи.

Однією з головних теоретичних складових змісту формування компетентності керівників навчальних закладів є принципи управління. Принципи управління, на відміну від тенденцій і закономірностей, неможливо

розглядати у навчальному процесі без формування у керівників технологій, засобів і розуміння умов практичного втілення у свою діяльність. Будь який з них (принципів) потребує не тільки засвоєння теоретичного підґрунтя, його зв'язків з тенденціями і закономірностями, а, головним чином, оволодіння технологіями його втілення у практичну діяльність для підвищення ефективності управління ЗНЗ. Наприклад, принцип інформаційного забезпечення потребує, поруч з знаннями видів інформації, їх класифікацій, ролі в управлінні тощо, формування у керівників умінь самостійно систематизувати інформацію за джерелами надходження, змістом, призначенням для подальшого використання, аналізувати її сутність та трансформувати у конкретні методи та прийоми своєї діяльності. Теж саме стосується і всіх інших принципів управління: прогностичного планування, моделювання, зворотного зв'язку, роботи з кадрами, економічного господарювання, персональної відповідальності та колегіальності, гуманізації і психологізації тощо. Найбільш доцільно кожен принцип розглядати з теоретичного боку на лекції, закріплювати теорію на семінарах і відпрацьовувати на практичних заняттях варіанти реалізації принципу або деяких його головних положень разом з вирішенням конкретних завдань або розв'язанням конкретних ситуацій. При засвоєнні принципів слід мати на увазі, що він спрацьовує і реалізується не сам по собі у відриві від їх загалу, а разом з іншими, хоча у кожному конкретному випадку, залежно від мети і завдань, роль того чи іншого принципу повинна бути домінуючою. Справа у тому, що реалізація певного принципу повинно здійснюватись адекватними до його суті методами.

Технологічна складова методології управлінської діяльності відображає послідовність динаміки функцій процесу управління (універсальний управлінський цикл). Кожна з технологічних функцій управління (розробка та прийняття рішень, організація регулювання, оцінка результатів та корекція та ін.) має відповідне теоретичне підґрунтя, що складається із закономірностей і принципів, які часто-густо пов'язані з загальними закономірностями і

принципами управління навчальними закладами, або відображають специфіку процесів, що відбуваються і притаманні конкретним функціям.

У навчальному процесі, спрямованому на формування посадово-функціональної компетентності керівників закладів освіти, технологічна складова повинна займати домінуюче за обсягом часу та змістом інформації місце. Досвід безпосередньої праці у системі післядипломної освіти у напрямку формування керівників навчальних закладів, доводить що оптимальне співвідношення теорії і практичних технологій у навчанні повинна складати 1 до 3 (не менш 70 відсотків навчальних годин слід виділяти ключовим питанням, що притаманні практичній сфері діяльності керівників і 25-30 теорії), хоча у реальному навчанні, особливо в останнє десятиріччя, ця пропорція прямо протилежна.

Методологічні складові управління навчальними закладами: філософська, конкретно теоретична і технологічна є інтегрованою, універсальною основою аналізу і структурування змісту посадово-функціональної діяльності керівників, але велика кількість елементів, що входять до кожної складової, дає можливість для творчого пошуку і розробки інших, іноді альтернативних, варіантів структурування змісту формування компетентності.

До структури змісту формування компетентності керівників навчальних закладів обов'язково повинні бути включені соціально-психологічні, фінансово-економічні і правові аспекти їх діяльності, які не знайшли адекватного відображення у нашій структурі. Зміст цих аспектів повинен бути докладно розкритий і систематизований фахівцями у цих галузях: психологами, економістами, юристами. Що потребує спеціальних досліджень які проведені і здійснюються в Україні та країнах близького зарубіжжя.

Структурування і систематизація змісту формування компетентності зможуть мати різні концептуальні підходи: з орієнтацією на фундаментальні теоретичні положення менеджменту і мінімальну кількість відповідної їм інформації практичного характеру, або навпаки спрямоване на сучасні технології (методи і прийоми), різні технічні та комп'ютерні засоби, соціально-

психологічні методики впливу на людей тощо. Але на наш погляд, який базується на визначеному нами теоретичному підґрунті, багаторічному особистому досвіді роботи у сфері підвищення кваліфікації педагогічних кадрів (більш трьох десятиліть) дає нам право на авторську концепцію формування компетентності, прийнятою у системі післядипломної освіти України при підготовці резерву керівних кадрів шкільної та районної ланок.

В основі нашого концептуального підходу покладені наступні принципи положення.

Зміст формування компетентності кожної категорії керівників визначається на основі системного аналізу змісту головних напрямків посадово-функціональних обов'язків, умов і особливостей їх практичної діяльності та існуючої законодавчо-нормативній основі.

Систематизація та структурування теоретичних знань і практичних умінь базується для кожної цільової функції окремо. Кожна цільова функція має інтегративний характер, тобто відображає певний узагальнений напрямок роботи навчального закладу. Наприклад, управління навчальне (навчально-виховною) роботою, керівництво науково-дослідною роботою (для ВНЗ), робота з кадрами, фінансово-господарська робота тощо.

Відповідно до кожної цільової функції (залежно від суб'єкта керівництва) визначаються філософська, нормативна, теоретична і технологічна основа, яка необхідна для забезпечення ефективної діяльності керівника.

У межах кожної з функцій керівника філософська, законодавчо-нормативна, загальнотеоретична, конкретно-теоретична і методична складові є структурною основою систематизації визначеної інформації тобто знань об'єктивно необхідних для здійснення посадово-функціональних обов'язків, якими потрібно оволодіти керівнику залежно від типу навчального закладу і рівня його акредитації.

Технологічна складова має універсальну тобто логічну послідовність етапів і операцій практичної діяльності на кожному з них, які здійснюються в процесі управління (універсальний управлінський цикл). Структурування

наукового підґрунтя, методів і прийомів практичного здійснення функцій відбувається для кожної з них окремо, залежно від їх мети і специфіки (прийняття рішення, моделювання, прогнозування, організація, зворотний зв'язок, регулювання і корекція та ін.).

Кількість, назва, змістовна теоретична і практична основа кожної функції обумовлена компетенцією та реаліями посадової діяльності кожного керівника, але спільним для них усіх є методологія управлінської діяльності сутність якої викладена у попередніх параграфах (підрозділах). Звичайно у кожному конкретному випадку при визначенні і структуруванні змісту компетентності конкретного керівника, або категорії керівників, може бути і більш деталізована структуризація функцій ніж та що запропонована у нашій концепції. Але логіки визначення інформації та її систематизація буде базуватись на обов'язковій логіці послідовності дій у процесі управління та ієрархічності цільових функцій.

Запропонований концептуальний підхід до визначення і структуризації змісту компетентності керівників навчальних закладів дозволяє розробляти науково-обґрунтовані моделі компетентності менеджерів освіти без яких неможливе цілеспрямоване здійснення їх навчання тобто формування компетентності як головної складової управлінської культури.

У нашій концепції головна орієнтація у формуванні компетентності керівників навчальних закладів зроблена на їх підготовку до суто управлінської діяльності (її філософію, теорію та технології), правова культура, фінансово-економічні і суспільно-психологічні аспекти представлені у дуже обмеженому обсягу. Ми вважаємо що ці складові компетентності потребують окремих досліджень і відображення у спеціальних розгорнутих програмах і навчально-тематичних планах.

Виходячи з викладених положень ми вважаємо за доцільне запропонувати реальну орієнтовну модель змісту компетентності для однієї з найбільш поширених категорій керівників навчальних закладів – директорів загальноосвітніх шкіл. Наша увага до директорів загальноосвітніх закладів базується на тому, що навчально-виховних установ такої спрямованості в

Україні нараховується біля 20 тисяч. Незважаючи на їх різноманіття від ліцеїв, гімназій, авторських шкіл до початкових шкіл у сільській місцевості і контингент за розвитком та кількістю учнів всіх їх об'єднує державні стандарти змісту освіти, форми, методи і організаційні підходи до її здійснення.

### ***Орієнтовна модель керівника загальноосвітнього закладу.***

Практична реалізація функцій директора сучасної школи висуває до його особистості і посадової діяльності низку об'єктивно необхідних компетентності, які можна подати у вигляді моделі професійної компетентності, яка враховує політичну культуру фахівця, патріотизм у поєднанні з повагою до інших народів і націй, високі моральні якості, суспільну активність, особисті психологічні якості і професійно-посадову та предметно-фахову компетентність.

Політична культура фахівця повинна включати ґрунтовну світоглядну підготовку; сформованість національних і державних ідеалів; готовність і здатність активно і творчо здійснювати завдання, поставлені суспільством перед освітою; державницький підхід до вирішення принципових питань; здатність до свідомої орієнтації і розуміння змісту внутрішньої і зовнішньої політики держави; знання закономірностей і особливостей світових соціально-економічних процесів та в українському суспільстві; політичну ерудицію і орієнтацію у програмних концептуальних підходах різних суспільних рухів та партій, підтримка прогресивних суспільних ідей демократичної спрямованості.

Патріотизм це: любов до своєї нації, її історії, відданість ідеалам демократичної України у поєднанні з повагою до інших народів, націй; повага до народних традицій суспільства в цілому та різних регіонів України; усвідомлене несприйняття національно-етнічної виключності, ворожнечого ставлення до інших народів України та за її межами; щира любов і збереження вод, повітря, всієї природи рідної Землі і регіонів України; визнання і дотримання законів держави; плідна, чесна особиста праця протягом всього життя.

Моральні якості — це: моральна стійкість; наявність соціально-значущих позитивних ідеалів; вірність демократичним і гуманістичним ідеалам,

громадянським традиціям українського суспільства; здатність активно і аргументовано відстоювати свої переконання з повагою до опонентів; правдивість; повага до людей; наявність морального досвіду поведінки; активна суспільна і життєва позиція; боротьба з антигуманістичною мораллю та її проникненням у школу; непримиренність до всіх порушень закону, правового нігілізму, суспільної моралі і протидія їм; етичність у спілкуванні з іншими; колективізм, готовність і здатність до колегіальної і колективної діяльності, здоровий спосіб особистого життя, прагнення до культурного збагачення і духовного вдосконалення.

Суспільна активність керівника характеризується творчою активною участю в роботі громадських організацій школи, а також в районі, місті, області, регіоні тощо; особистою участю у суспільних заходах; чітким визначенням мети і мотивів суспільно-корисної діяльності; і організацією своєї діяльності з повагою до громадської думки; відповідальністю за свої дії перед суспільством і оточуючим середовищем; творчим ставленням до справ; високим професіоналізмом; безперервним підвищенням професійної компетентності; потребою у систематичному отриманні нових знань в сфері менеджменту, педагогіки, психології, політології; прагненням до поновлення практичних вмінь на основі досягнень психолого-педагогічної науки та передового досвіду; пошуком нових шляхів вирішення стратегічних і поточних посадових завдань; непримиренністю до волюнтаризму, бюрократії, формалізму, шаблонів; здатністю до розробки і підтримання висунутих іншими ініціатив, корисних для школи; вмінням організувати колектив учнів і вчителів на вирішення завдань, викладених у державних та регіональних документах з питань розвитку освіти.

Особисті якості: повага до особистості людини; любов до учнів; педагогічний такт; здатність дотримуватись етики службових відносин; вміння з повагою відноситись до протилежних думок, неординарних позитивних вчинків вчителів та учнів; готовність практично проводити в життя педагогічно-раціональні новації; володіння фундаментальними знаннями не тільки в сфері посадово-фахової діяльності, а і в сфері філософії, загальної та національної



історії, літератури, мистецтва, економіки, екології, науки і техніки, суспільних проблем; цілеспрямованість і оперативність у вирішенні виробничих питань; особиста дисциплінованість; працелюбність, здатність до самоконтролю, фізичне здоров'я.

Окрім загальних вимог до особистості директора школи, у розробці його моделі компетентності мають бути враховані і психологічні якості, об'єктивно необхідні керівникам освітніх закладів.

У працях О.Г.Ковальова, Н.В.Кузьминої, Р.Х.Шакурова, Л.М.Карамушки, Н.Л.Коломінського та інших дослідників частково розкриті психологічні аспекти управління школою, особливості педагогічної праці, керівництва колективом.

Аналіз цих та інших основних джерел дозволив нам виділити ряд найбільших специфічних психологічних якостей, необхідних керівникам загальноосвітніх навчальних закладів, котрі дозволяють виділити психологічну основу моделі його компетентності. Це: психічна стійкість, підконтрольна рефлексія; соціальне значуща мотивація, зацікавленість у праці, здатність до організації колективу на вирішення завдань, котрі стоять перед школою; схильність до аналітично-творчого мислення, абстрагування і моделювання шляхів розвитку педагогічних процесів; оперативність мислення, його конструктивність; комунікативність, відкритість, здатність до емпатії, спроможність доброзичливо і коректно взаємодіяти з людьми; інтелектуальна та психологічна готовність до прийняття нестандартних рішень, вміння раціонально організувати свою діяльність та інших; уміння в доступній і конкретній формі переконати членів колективу в необхідності використання досягнень науки, передового педагогічного досвіду; схильність до лідерства, вміння логічно і переконливо доводити іншим інформацію, пов'язану зі здійсненням професійної, педагогічної і суспільної діяльності членів колективу; наявність різних видів пам'яті: довготривалої, оперативної, механічної, змістовної; сильні вольові процеси, стійкість в досягненні поставленої мети,

здатність до подолання перешкод, що виникають в процесі роботи; витримка в складних ситуаціях, рішучість тощо.

Моральні і психологічні якості, об'єктивно необхідні для виконання посадових обов'язків директора школи, викладені нами, звичайно не відображають всю повноту відповідних рис, притаманних особистості керівника.

Моральні і психологічні якості є важливою передумовою для виконання функціональних обов'язків, але високий рівень їх професійного виконання забезпечується відповідними знаннями та вміннями, які необхідні на посаді сучасного керівника школи.

Визначення теоретичних знань та практичних умінь, що складають основу компетентності, здійснено на основі системного аналізу змісту діяльності директора школи і згруповано відповідно до головних інтегрованих напрямів його діяльності. До таких напрямків (цільових функцій) віднесено педагогічне керівництво суспільним вихованням учнів, управління навчально-виховним процесом, адміністративна та фінансово-господарська робота, вчительська робота за фахом, громадсько-політична та пропагандистська діяльність. Залежно від типу навчального закладу та його специфіки можуть з'являтися і інші напрями діяльності (функції) директора школи.

Визначені знання згруповані нами за такими ознаками: методологічно-нормативної, загальнотеоретичної, організаційно-технологічної спрямованості, хоча можуть бути інші підходи до упорядкування знань. Вміння згруповані, відповідно до логіки етапів універсального управлінського циклу, зокрема: діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, оцінювально-коригуючі.

Систематизовані і згруповані відповідним чином знання і вміння разом складають орієнтовну модель змісту функціональної компетентності директора школи, яка складається з таких основних складових: педагогічне керівництво суспільним вихованням учнів, управління навчально-виховним процесом, адміністративна і фінансово-господарська діяльність, викладацька діяльність.

Педагогічне керівництво суспільним вихованням учнів.

1. Знання: а) методологічні та нормативні: Закону України "Про освіту"; Національної доктрини розвитку освіти України; Державної національної програми "Освіта" (Україна ХХІ століття); Положення про середній загальноосвітній навчальний заклад; Концепції середньої загальноосвітньої освіти України;

б) загальнотеоретичні і методичні: психолого-педагогічної суті і закономірностей процесу виховання; концепцій формування виховних ідеалів громадянина демократичного суспільства, громадянина України; принципів і методів виховання громадянина України; концептуальних підходів до формування національної ідеї; системи побудови змісту виховної роботи в сучасній школі; суті системного підходу до організації виховної роботи в школі і мікрорайоні; основ формування світогляду школярів; основ формування активної життєвої позиції учнів; основ виховання свідомого відношення до праці; змісту та методики організації профорієнтації учнів; суті процесу морального виховання, вироблення свідомої дисципліни та культури поведінки школярів; основ патріотичного і національного виховання громадянина України; основ виховання на духовній спадщині, на національних традиціях народу України; основ естетичного виховання; особливостей статевого виховання школярів та підготовки їх до сімейного життя; статутів та виховних можливостей громадських та юнацьких організацій і об'єднань України; основ фізичного виховання школярів; основ санітарно-гігієнічного виховання учнів; змісту і форм правового виховання школярів; змісту і форм екологічного виховання школярів; принципів різних релігійних конфесій України та їх урахування в педагогічному процесі; вікових особливостей сучасних школярів і їх врахування в процесі навчання та виховання; психологічних основ індивідуального підходу в процесі виховання; особливостей функціонування учнівського колективу як засобу виховання школярів; ролі особистості в колективі та шляхи її формування; психології між особистісних стосунків і засобів впливу на них; форм спілкування школярів і педагогів; психолого-педагогічних основ самовиховання; педагогічних основ

учнівського самоврядування в школі; змісту і форм спільної роботи школи, сім'ї громадськості з виховання школярів; шляхів попередження правопорушень неповнолітніми; суті і форми прояву суспільної думки учнівського і педагогічного колективів; основ сімейного виховання; критеріїв оцінки виховної роботи;

в) організаційно-технологічні: технології керівництва виховною роботою в школі; методик соціально-педагогічних досліджень в області збирання інформації щодо виховного процесу з метою діагностування школярів; змісту, форм і технології планування виховної роботи в школі; змісту і форм організації роботи школи як центру виховної роботи в мікрорайоні; змісту і методики діяльності адміністрації та інших працівників школи в організації виховного процесу; методики педагогічного керівництва учнівським самоврядуванням; методик підготовки, проведення і аналізу виховних заходів; методики організації роботи учнівських організацій, наукових товариств; методики роботи з класними керівниками; методів виховую чого педагогічного впливу на колектив і особистість; методів роботи з неформальними об'єднаннями учнів; методів вивчення рівня виховної роботи в школі, класах, окремих ділянок і проблем.

2. Вміння: а) діагностико-прогностичні: здійснювати аналіз урядових і нормативних документів, педагогічної літератури, визначити на цій основі конкретні цілі і задачі виховної роботи школи; вести соціально-педагогічні дослідження по проблемах виховання; визначити програму, напрямок і шляхи реалізації виховних завдань школи; визначати рівень загальної вихованості школярів, їх окремих якостей; аналізувати інформацію про стан виховного процесу і робити діагностико-прогностичні висновки; визначати місце кожного вчителя в виховній роботі на основі урахування його психофізіологічних та педагогічних можливостей; визначати основні напрями роботи по самоосвіті вчителів; визначати проблеми виховання учнівського колективу і окремих учнів; прогнозувати можливі тенденції і напрями в розвитку учнівською колективу;

планувати виховну роботу школи і надавати методичну допомогу працівникам школи у складанні ними планів;

б) організаційно-регулятивні: формувати і підтримувати соціально-педагогічний клімат в педагогічному колективі; вивчати, узагальнювати і організовувати впровадження в практику роботи педагогічного колективу передового педагогічного досвіду в питаннях виховання; організовувати роботу щодо введення в практику школи досягнень теорії і методики виховання; направляти роботу методичних об'єднань класних керівників і вихователів груп подовженого дня; надавати допомогу в плануванні роботи органів самоврядування учнівських організацій, гуртків, батьківського комітету, Ради школи; координувати плани виховної роботи школи з різними виховними закладами району; готувати педради з проблем виховної роботи; інструктувати педагогів і учнів школи в процесі виховної роботи з тих чи інших проблем; готувати ради при директорі з проблем виховної роботи; готувати накази з проблем виховної роботи; регулювати виховну роботу і надавати допомогу працівникам школи, учнівським громадським організаціям, органам самоврядування; направляти і організовувати виховну роботу школи у мікрорайоні, суспільно-корисну працю і літній відпочинок школярів; готувати, проводити і аналізувати виховні загальношкільні заходи; надавати педагогічну допомогу в підготовці і проведенні загальношкільних зборів; координувати дії позашкільних дитячих закладів в організації виховної роботи; керувати роботою вихователів та вчителів з педагогічне занедбаними дітьми; направляти роботу батьківського комітету і Ради в школі; організовувати навчання учнівського активу; забезпечувати організацію дозвілля учнів; направляти роботу різних учнівських об'єднань; здійснювати індивідуальну роботу з окремими учнями; організовувати роботу з класними керівниками; формувати громадську думку учнівського і педагогічного колективів в потрібному для виховання напрямі;

в) контрольні-оцінювальні: створювати в школі стійку і постійно діючу систему збирання інформації щодо стану виховного процесу; аналізувати якість виховних заходів, визначити нерозв'язані проблеми виховної роботи;

аналізувати уроки з точки зору реалізації принципу єдності навчання і виховання; готувати підсумкові документи за результатами вивчення стану виховної роботи; контролювати основні ділянки виховної роботи школи: стан виховної роботи в окремих класах, використання «Правил поведінки», «Єдиних педагогічних вимог», роботу учнівських організацій, товариств, гуртків і т. д; роботу груп подовженого дня і пришкільних інтернатів, організацію чергування в школі, роботу у мікрорайоні школи і організацію літнього відпочинку школярів, хід підготовки найважливіших загальношкільних виховних заходів, організацію роботи з батьками в класах, організацію дозвілля учнів, діяльність учнівських виробничих об'єднань, бригад тощо; контролювати реалізацію основних напрямів виховання в школі: формування світогляду учнів, трудового виховання і профорієнтації, виховання морального: правового, патріотичного, естетичного виховання, фізичного тощо; здійснювати поточний, періодичний і підсумковий аналіз основних тенденцій в організації виховної роботи і вносити необхідні корективи.

Управління навчально-виховним процесом передбачає:

1. Знання: а) методологічні та нормативні: головних напрямів розвитку навчання в Україні і світі: змісту учбових програм з предметів, що викладаються в школі; норм оцінок знань, вмінь і навичок учнів; вимог до ведення учбової документації школи; закономірностей процесу навчання; дидактичних принципів; системного підходу до процесу навчання;

б) Загальнотеоретичні і методичні: психолого-педагогічної суті процесу навчання; структури змісту освіти в українській школі; організаційних форм навчально-виховної роботи в українській школі; основних принципів і концепцій побудови змісту освіти на сучасному етапі, ролі міжпредметних зв'язків у формуванні діалектичного мислення, удосконалення навчальних програм і підручників; структури процесу навчання: його основних складових і компонентів; теорії методів навчання: суті, складу функцій; класифікацій методів навчання; суті і засобу оптимізації процесу навчання; засобів навчання, їх класифікацій, дидактичних можливостей і функцій; психологічних основ

диференційованого і індивідуального підходу в процесі навчання; мотивів учбової діяльності і формуванні інтересу до знань в учнів; загальнодидактичної і психологічної суті передового педагогічного досвіду; психологічних особливостей школярів різних вікових груп, їх врахування в процесі навчання; структури учбової діяльності школярів та побудови педагогічного процесу; суті уроку як основної форми організації навчально-виховного процесу; типів уроків, їх структури і особливостей проведення; видів взаємодії учителя і учнів в процесі навчання;

в) організаційно-технологічні: основних вимог до визначення мети, змісту та методики аналізу навчально-виховного процесу; форм і методів отримання зворотного зв'язку в навчально-виховному процесі; основ планування навчально-виховного процесу (тематичного, поурочного); вибору і систематизації змісту навчального матеріалу за різних умов навчання; вибору форм, засобів і методів навчання з урахуванням конкретних умов; організації індивідуальних і колективних форм методичної роботи з педкадрами з питань дидактики і педагогічної психології; методики вивчення й узагальнення досвіду навчальної роботи вчителя; шляхів попередження неуспішності та другорічництва, педагогічних умов індивідуального навчання; змісту, форм і методів контролю за процесом навчання, його організацію.

2. Вміння: а) діагностико-прогностичні: складати програми аналізу навчально-виховного процесу; аналізувати навчально-виховний процес; застосовувати методи вивчення якості знань і вмінь учнів; встановлювати рівень педагогічної майстерності вчителів; здійснювати диференційований підхід до оцінки роботи кадрів у процесі контролю за їх діяльністю; визначити основні протиріччя навчання і враховувати їх в роботі по вдосконаленню навчально-виховного процесу; знаходити резерви вдосконалення навчально-виховного процесу; прогнозувати і здійснювати підготовку авторів кращого педагогічного досвіду; здійснювати короткотермінове і довготермінове прогнозування результатів навчання; забезпечувати поурочне, поточне та перспективне планування навчального процесу в школі;

б) організаційно-регулятивні: надавати допомогу вчителям з планування й організації уроку на основі ідей оптимізації процесу навчання; застосовувати форми внутрішкільного керівництва педколективом з питань навчання; вивчати кращий досвід роботи вчителя щодо навчання учнів і вводити його в педагогічну практику; організовувати роботу щодо введення в практику навчання досягнень сучасної дидактики і психології навчання; координувати навчально-позаурочну роботу з навчальних предметів різною профілю; керувати роботою вчителів стосовно відстаючих учнів; допомагати в роботі з оснащення навчальних кабінетів обладнанням, дидактичним та роздатковим матеріалом, технічними засобами навчання і оволодінням методики їх використання;

в) оцінювально-коригуючі: організовувати систему збирання інформації про стан і результати процесу навчання; аналізувати ефективність різних форм навчання з позицій вимог педагогічної науки і педагогічного досвіду; контролювати якість знань, вмінь і навичок учнів; аналізувати й оцінювати отриману інформацію для прийняття рішень щодо удосконалення процесу навчання; контролювати викладання предметів гуманітарною циклу, предметів природничо-математичного циклу, іноземної мови, а також роботу вчителів фізичної культури, початкових класів, вихователів груп подовженого дня; контролювати окремі ділянки навчально-виховної роботи: факультативів, навчальних гуртків, наукових товариств, педагогічного «консиліуму», ведення класних журналів, перевірку ведення учнівських зошитів, діяльність методичних об'єднань вчителів в школі і поза нею; результативність підвищення кваліфікації з питань дидактики, психології навчання, методики викладання предмету; виявляти за матеріалами контролю типові труднощі в роботі вчителів і на цій основі вносити корективи в зміст роботи з підвищення їх кваліфікації.

Адміністративна і фінансово-господарська діяльність.

1. Знання: а) методологічні та законодавчо-нормативні: основ трудового законодавства; основ законодавства про трудові колективи; основ законодавства про освіту в Україні; основ законодавства про неповнолітніх; положення про середню загальноосвітню школу; нормативно-інструктивних



матеріалів щодо керівництва школою; нормативно-коструктивних документів з питань охорони здоров'я учнів та працівників школи; нормативно-інструктивних документів стосовно питань роботи з педагогічними кадрами; нормативно-інструктивних матеріалів щодо укріплення навчально-матеріальної бази, адміністративно-господарських і фінансових питань роботи школи; нормативних документів з техніки безпеки;

б) загальнотеоретичні і методичні: змісту і предмету науки управління; суті управління; основних закономірностей управління; організаційної структури управління в сучасному суспільстві; місця інформації в управлінні, її видів, методів отримання обробки і використання; суті планування в системі управління, його принципів, форм і методів; організаційно-регулятивних основ та форм управління; суті контролю і коректування в системі управління; суті і видів стилів керівництва; суті змісту і методів управління; адміністративних методів управління; правових аспектів управління; соціально-психологічних аспектів управління; естетичних аспектів управління; економічних основ управління; форм участі трудових колективів в управлінні; вимог до особистості керівника; основ організації роботи керівника; характеристик показників щодо ефективності управлінської праці; принципів підбору, виховання і навчання педагогічних кадрів; системи підготовки і перепідготовки управлінських кадрів; засобів застосування технічних засобів управління; застосування ЕОМ в управлінні; основ зарубіжних концепцій теорії управління та найновіших тенденцій в зарубіжному управлінні; основних принципів і структури побудови освіти в Україні; типів закладів освіти в Україні;

в) організаційно-технологічні: суті і форми взаємодії керуючих і керованих систем у школі; специфіки управлінської системи школи; цілей внутрішкільного управління; об'єктів і структури управління в школі; основних функцій і аспектів управління школою; організації системи інформаційного забезпечення в школі; суті управлінських рішень шкільної адміністрації; методів та етапів розробки управлінських рішень; принципів і вимог до планування управлінської діяльності в школі; видів, форм і методів планування роботи

школи; форм регулювання діяльності педагогічного колективу в процесі управління; змісту і форм організації роботи з педкадрами; змісту і технології атестації педкадрів; основних напрямів роботи Ради школи; шляхів оптимізації співвідношення діяльності громадських і адміністративних форм в управлінні школою; основ НОТ в управлінні школою; змісту і форм керівництва методичною роботою в школі; змісту і форм організації підвищення кваліфікації педкадрів в школі; підготовки і проведення педагогічних рад як форми колективної управлінської діяльності в школі; суті наукової організації педагогічної і учнівської праці; основ діловодства в управлінській діяльності; системи роботи з документацією у школі; основних вимог до ведення шкільної документації; видів і форм контрольної звітності; суті лінійної і функціональної організації управління в школі; суті і форм інструктажу працівників школи з виконання їх посадових обов'язків; форм і методів організації роботи колективу; основних форм адміністративного і громадського керівництва школою; основ фінансово-господарської діяльності директора школи; змісту і форм взаємодії директора школи з різними державними громадськими організаціями; основних напрямів роботи з обслуговуючим персоналом школи; видів і порядку здійснення матеріального і морального стимулювання колективу; вимог стосовно дотримання правил протипожежної безпеки; вимог до організації дотримання санітарно-гігієнічного режиму в школі; основних вимог до організації контролю в школі; видів, форм і методів внутрішнього контролю; суті і технології педагогічного аналізу в діяльності директора школи; критеріїв оцінки стосовно діяльності школи; критеріїв і технології оцінювання діяльності вчителів, вихователів групи подовженого дня; змісту і організації роботи зі всеобучу; основних напрямків роботи директора школи щодо зміцнення матеріальної бази.

2. Вміння: а) діагностико-прогностичні: застосовувати соціально-психологічні методи досліджень для збирання інформації в управлінській діяльності; використовувати педагогічні методи дослідження в процесі внутрішнього керівництва; застосовувати методи математичної статистики

під час обробки зібраної інформації; систематизувати і аналізувати зібрану інформацію; здійснювати педагогічну діагностику процесів організації діяльності вчителів і вихователів груп подовженого дня; володіти методами вивчення діяльності: педагогічного колективу, учнівського колективу, батьків як суб'єкту виховання, суспільних органів з виховання; визначати перспективні педагогічні проблеми розвитку школи; ставити конкретні педагогічні задачі організації, діяльності школи, педагогічного колективу, учнів; готувати плани роботи школи: перспективні, річні, роботи підрозділів школи, розклад уроків, гуртків, факультативів тощо, тижневі; складати програми управлінської діяльності адміністрації і підрозділів школи; визначати перспективні напрями роботи ради школи;

б) організаційно-регулятивні: суті і форми взаємодії керуючих і керованих систем у школі; специфіку управлінської системи школи; цілей внутрішкільного управління; об'єктів і структури управління в школі; основних функцій і аспектів управління школою; організації системи інформаційною забезпечення в школі; суті управлінських рішень шкільної адміністрації; методів та етапів розробки управлінських рішень; принципів і вимог щодо планування управлінської діяльності в школі; видів, форм і методів планування роботи школи; форм регулювання діяльності педагогічного колективу в процесі управління; змісту і форм організації роботи з педкадрами; змісту і технології атестації педкадрів; основних напрямів роботи ради школи; шляхів і форм оптимізації співвідношення громадських і адміністративних витоків в управлінні школою; основ НОТ в управлінні школою; змісту і форм керівництва методичною роботою в школі; змісту і форм організації підвищення кваліфікації педкадрів в школі; підготовки і проведення педагогічних рад як форми колективної управлінської діяльності в школі; суті наукової організації педагогічної і учнівської праці; основ діловодства в управлінській діяльності; системи роботи з документацією у школі; основних вимог до ведення шкільної документації; видів і форм контрольної звітності; суті лінійної і функціональної організації управління в школі; об'єктів, суті і форм інструктажу в школі; форм і

методів організації роботи колективу; основних форм адміністративного і громадського керівництва школою; основ фінансово-господарської діяльності директора школи; змісту і форм взаємодії директора школи з різними державними громадськими організаціями; основних напрямів роботи з обслуговуючим персоналом школи; видів і порядку здійснення матеріального і морального стимулювання колективу; вимог стосовно дотримання правил протипожежної безпеки; вимог до організації дотримання санітарно-гігієнічного режиму в школі; основних вимог до організації контролю в школі; видів, форм і методів внутрішкільного контролю; суті і технології педагогічного аналізу в діяльності директора школи; критеріїв оцінки діяльності школи; критеріїв і технології оцінювання діяльності вчителя, вихователя групи подовженого дня; змісту і організації роботи щодо всеобучу; основних напрямів роботи директора школи по зміцненню матеріальної бази;

в) оцінювально-коригуючі: організувати збирання підсумкової інформації про роботу колективу; контролювати і коректувати реалізацію системи планів усіх ділянок роботи школи; контролювати дотримання правил діловодства у школі; планомірно контролювати виконання положень про всеобуч; контролювати фінансово-господарську діяльність школи; компетентне контролювати виконання трудового законодавства в школі; організовувати контроль за дотриманням техніки безпеки і протипожежних заходів; забезпечувати адміністративний та громадський контроль за дотриманням санітарно-гігієнічного режиму в школі; контролювати роботу їдальні; контролювати своєчасне та ефективне здійснення прийнятих рішень; здійснювати системний педагогічний аналіз підсумкової інформації щодо роботи школи та її підрозділів; складати і оформляти підсумкову інформацію про роботу школи відповідно до існуючих нормативних вимог; розробляти нові управлінські рішення на основі аналізу підсумкової інформації.

Викладацька діяльність.

1. Знання: змісту програм, підручників, навчальних посібників за фахом (предметом); сучасної методики викладання предмету; найновіших досліджень,

теоретичних обґрунтувань, досягнень у науках, що пов'язані з предметом, який викладається; основної та додаткової літератури, першоджерел з даного предмету; форм і методів підвищення педагогічного досвіду і викладацької майстерності.

2. Вміння: організувати учбовий процес, відповідно до найновіших психолого-педагогічних вимог; використовувати допоміжні засоби навчання для досягнення поставленої мети; організувати позакласну роботу для підвищення інтересу учнів щодо даного предмету і розвитку їх кругозору, здібностей та обдарувань; скласти і здійснити програму самоосвіти; передавати свій педагогічний досвід іншим вчителям.

Дана орієнтовна модель функціональної компетентності керівника ЗНЗ дає змогу наочно відобразити мінімально необхідний обсяг систематизованих теоретичних знань та практичних умінь, що забезпечують професійне виконання посадових обов'язків керівника загальноосвітнього навчального закладу в сучасних умовах.

Запропонована модель змісту компетентності керівника ЗНЗ не є еталоном (за класифікацією теорії моделювання), а одним з орієнтовних можливих варіантів, що може змінюватись за обсягом змісту, співвідношення наповнення його структурних складових і введення додаткових з появою у нових функцій працівника. Наприклад у приватному навчальному закладі доцільно ввести функцію маркетингу, а при інтенсивних зв'язках з зарубіжними навчальними закладами, функцію закордонного спілкування та ін. Але принципова основа структурування і розташування знань та умінь у моделі компетентності, на наш погляд, повинна бути збережена бо в іншому випадку модель втрачає своє призначення.

### **Резюме**

Модель компетентності - система теоретико-методологічних, спеціально-фахових знань та технологічних умінь, які об'єктивно необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків, відповідних моральних та психологічних якостей.

Компетентність керівника навчально-виховного закладу сукупність знань і вмінь необхідних для виконання конкретних посадових функцій що відображають головні напрями змісту роботи педагогічного колективу та відповідні їм види і форми управлінської діяльності згідно з повноваженнями керівника.

Зміст моделі управлінської компетентності керівника навчального закладу визначається на основі аналізу його цільових функцій-завдань, виокремлення теоретичних положень (тенденцій, закономірностей, законів, принципів), які необхідні для наукового управління. До змісту моделі компетентності також входять функції процесу керівництва що базується на етапах (функціях) універсального управлінського циклу (прийняття рішення, організація і регулювання, оцінка результатів та корекція), але з урахуванням специфіки діяльності навчального закладу і його підрозділів.

Структурну основу моделі складають теоретичні знання, систематизовані у відповідності з головними напрямками діяльності, і технологіями (вмінням) їх здійснення, що базуються на логічній послідовності дій (універсальний управлінський цикл), спрямований на виконання функцій-завдань.

Наявність моделі функціональної компетентності директора ЗНЗ дозволяє вирішувати низку практичних задач. Зокрема, розробляти навчальні програми підготовки та підвищення компетентності керівників ЗНЗ, здійснювати діагностику її рівня, готувати методичні розробки і матеріали на допомогу працівникам освіти різного рівня, які пов'язані з їх діяльністю.

Запропонована модель компетентності загальноосвітніх закладів не може розглядатись як оптимальний еталон, а тільки як основа що потребує доповнень і уточнень, певних змін у залежності від типу ЗНЗ та динаміки соціально-економічних процесів.