

В.Г.Базелюк,

*к.п.н., доцент, доцент кафедри університетської освіти і права,
Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти, ДВНЗ
“Університет менеджменту освіти”, м.Київ*

Ключові компетентності керівника коледжу

V.Bazeliuk,

*PhD, Assistant Professor, Associate Professor of University Education
and Law Department of the Central Institute of Postgraduate Education of
SHEI "University of Educational Management", Kyiv*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Одним із першорядних завдань післядипломної педагогічної освіти України є розвиток ключових компетентностей керівників вищих навчальних закладів. Державний вищий навчальний заклад “Університет менеджменту освіти” НАПН України, як головний науково-методичний заклад післядипломної педагогічної освіти, має формувати цілісну систему універсальних знань, умінь і навичок, особистісні та лідерські якості, знайомити керівників з найкращими зразками світового та вітчизняного управлінського досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання даної проблеми і на яких спирається автор. Питання підвищення ефективності управлінської діяльності розглядалися багатьма науковцями, серед них: Т. Ваколюк, Л. Васильченко, П. Вишневський, Г. Дмитренко, Н. Жадько, Н. Генералова, В. Колпаков, Л. Калініна, В. Маслов, Н. Новіцька, В. Олійник, Л. Оліфіра, С. Шевченко, М. Чуркіна, Ю. Юрчук та інші. Проблему управлінської компетентності досліджували Г. Єльнікова, В. Кривоносова, М. Лукашенко, С. Резник, А. Хуторський, А. Чміль та інші. Як зазначають науковці, управлінська компетентність керівників вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації є стратегічним ресурсом, здатним забезпечити модернізацію та нову якість освіти, адекватну новим вимогам та викликам.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Вимоги до керівника коледжу щодо змісту управлінської діяльності - це вимоги до розуміння головних управлінських дій і конкретних функцій управління. Для кращого усвідомлення того, яким має бути керівник педагогічного коледжу,

необхідно виділити найважливіші ключові компетентності, що характеризують його управлінську діяльність, а також особистісні та лідерські якості.

З точки зору бізнес-практиків, професійна компетентність - це здатність суб'єкта виконувати роботу відповідно до посадових вимог. Останні являють собою завдання і стандарти їх виконання, прийняті в організації або галузі. Дана точка зору дуже співзвучна позиції представників британської школи психології праці, які в основному дотримуються функціонального підходу, згідно з яким під професійною компетентністю розуміється здатність діяти у відповідності до стандартів виконання роботи. Такий підхід фокусує увагу на стандартах діяльності і заснований на описі завдань і очікуваних результатів. У свою чергу, представники американської школи психології праці, як правило, є прихильниками особистісного підходу в основі якого характеристики особистості, що дозволяють їй досягати певних результатів у роботі. З їх точки зору, ключові компетентності можуть бути описані стандартами KSAO, які включають:

- знання (knowledge);
- вміння (skills);
- здатності (abilities);
- інші характеристики (other).

Фахівці відзначають, що застосування такої простої формули для опису ключових компетентностей пов'язане з труднощами у визначенні та діагностиці двох її елементів, а саме: здатностей та інших характеристик, через абстрактність останніх.

У даній статті ми маємо намір зосередитися саме на вміннях і здатностях, оскільки вони відіграють величезну роль в забезпеченні конкурентоспроможності коледжу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття структури та змісту найбільш важливих ключових компетентностей керівників коледжів, формування й розвиток яких здійснюється в ДВНЗ “Університет менеджменту освіти” НАПН України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. До найважливіших ключових компетентностей керівника коледжу ми відносимо:

- вміння визначати цілі і цінності коледжу;
- здатність до ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій;
- вміння здійснювати підбір та розстановку педагогічних та інших кадрів і використовувати в роботі їх сильні сторони;
- вміння використовувати інформаційно-комунікаційні технології;
- вміння творчо вирішувати проблеми;
- вміння оптимізувати витрати часу всіх співробітників.

Отже, першою і найважливішою ключовою компетентністю керівника коледжу є цілепокладання. Що стосується діяльності коледжу, то в розвинених країнах сенс існування навчального закладу відбивається в його місії. Однак у вітчизняній практиці місія закладу нерідко сприймається як необхідність, яка має бути викладена на сайті. Ні сам керівник, ні інші співробітники часто не в змозі її згадати, тим більше відтворити. Така місія нікого не мотивує. На її основі неможлива постановка реальних стратегічних цілей, здатних об'єднати педагогічний колектив коледжу. Тим часом, за оцінками бізнес-практиків, одним із найскладніших завдань для вищого менеджменту компаній є організація виконання тактичних цілей підрозділів таким чином, щоб в результаті досягалися стратегічні цілі організації [5]. Але як же їх досягти, коли стратегічні цілі нерідко не відомі не тільки педагогічним, методичним та іншим співробітникам коледжу, а й самому керівництву. Буває й так, що у кожного керівника коледжу є своє бачення стратегічних цілей та основних напрямків його розвитку. Не «зведені воєдино», такі цілі здатні породити в коледжі класичну, описану І. Криловим байку: «лебідь, рак і щука».

Не менш важливим елементом управління є цінності. Без створення ціннісної основи діяльності коледжу неможливо сформувати його корпоративну культуру. Це очевидно, оскільки корпоративна культура і являє собою систему цінностей і проявів, властивих педагогічному колективу коледжу, відображаючи його індивідуальність і неповторність та проявляється в поведінці і взаємодії із зацікавленими суб'єктами ринкових відносин. Сенс корпоративної культури полягає в тому, щоб цінності коледжу та її співробітників збігалися. Це вищий пілотаж менеджменту, оскільки, якщо цілі і цінності збігаються, то співробітники для досягнення власних цілей і в ім'я власних цінностей зроблять все можливе для забезпечення успішного розвитку коледжу. У свою чергу,

керівництво коледжу для досягнення важливих ринкових цілей створить всі необхідні умови для професійного розвитку та особистісного зростання кожного співробітника [2, с. 57; 3, с. 22-24].

Метою корпоративної культури є забезпечення конкурентоспроможності коледжу на ринку праці, досягнення високого рівня її якості його діяльності за рахунок формування іміджу та вдосконалення управління педагогічним колективом для забезпечення лояльності співробітників до керівництва та його рішень, виховання у працівників ставлення до коледжу як до власної домівки. Від кого залежить успішна корпоративна культура? Очевидно, в першу чергу - від керівників.

Таким чином, першою ключовою компетентністю топ-менеджера є вміння працювати з цілями і цінностями компанії.

Другою ключовою компетентністю є комунікативна компетентність. Аналіз повсякденної діяльності керівників вищих навчальних закладів свідчить про те, що від 80 до 90% робочого часу вони проводять у взаємодії з іншими співробітниками як усередині навчального закладу, так і за його межами. Таким чином, професійна діяльність керівника здійснюється за допомогою комунікацій. У зв'язку з цим виникають дві ключові проблеми підвищення ефективності комунікативної діяльності керівника. Перша пов'язана із забезпеченням повноти комунікацій, їх системності та керованості. Друга залежить безпосередньо від комунікабельності керівника, його вмінь і здатності до ділового спілкування, від знань комунікативних технологій та вмінь їх застосовувати в потрібному контексті.

Таким чином, комунікативна компетентність керівника формується двояко: з одного боку, це підвищення ефективності управління комунікаціями як процесом взаємодії навчального закладу із зацікавленими сторонами ринку; з іншого боку, це розвиток персональної комунікабельності, вміння слухати, переконувати і впливати на співрозмовників. Комунікативна компетентність передбачає наявність у керівника психологічних знань в обсязі, необхідному і достатньому для правильного розуміння співрозмовника, забезпечення свого впливу на нього і, що важливо, для протистояння чужому впливу. У керівника має бути чітке розуміння структури власних ділових комунікацій: з ким йому

необхідно спілкуватися, для чого і як. Саме ці, здавалося б, найпростіші запитання змушують керівників-слухачів курсів підвищення кваліфікації на заняттях задуматися, допомагають сформувати персональну систему управління зовнішніми і внутрішніми комунікаціями.

На практиці ставлення керівника до виконання комунікативних, в тому числі й представницьких, функцій дуже різняться - від замикання ділових контактів на себе до делегування цих функцій заступникам. Це не дивно, оскільки керівники, як і інші співробітники, відносяться до різних психологічних типів, і те, що для одних є задоволенням, у інших викликає сильний дискомфорт. В останньому випадку керівник, бажаючи мінімізувати негативні відчуття, схильний применшувати роль комунікацій як таких. Однак в ринковому середовищі процеси співпраці і суперництва реалізуються за допомогою комунікацій, у результаті керівник, який намагається мінімізувати ділові комунікації у своїй діяльності, ставить під удар конкурентоспроможність коледжу. У цьому плані заслуговує на увагу підхід, за якого скрупульозно опрацьовуються стратегія і тактика всіх комунікацій коледжу, виявляються об'єкти комунікаційного впливу, призначаються відповідальні виконавці. Формується пул контактів, за який відповідає безпосередньо перший керівник, інші делегуються, але знаходяться на контролі. Визначається також перелік комунікаційних заходів за участю директора коледжу [4].

Як відомо, комунікації умовно поділяються на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх відносяться комунікації керівника з зацікавленими сторонами ринку - партнерами, конкурентами, клієнтами, органами державної влади та управління. Дані комунікації в першу чергу повинні бути об'єктами стратегічного цілепокладання. Внутрішні комунікації відображають вертикальні і горизонтальні процеси взаємодії керівника з колегами і підлеглими. Для того, щоб вони були максимально ефективними і при цьому не відбирали багато часу у керівника, комунікативні процеси бажано регламентувати. Для цього в коледжі повинні бути спочатку досягнуті домовленості в частині комунікацій, а потім на їх основі вже розроблені корпоративні регламенти (стандарти) комунікацій. Стандартизації можуть підлягати форми і способи призначення доручень підлеглим, формулювання завдань, завдання строків виконання доручень і дат проміжного контролю.

Величезна кількість часу і самого керівника, і його підлеглих марнується через неефективну підготовку і проведення нарад. Чітка типологізація нарад, вироблення і подальше дотримання відповідних стандартів підготовки та їх проведення з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, сприяють значному підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій керівника.

З комунікативною компетентністю тісно пов'язана третя компетентність - вміння правильно підбирати співробітників коледжу і використовувати в роботі їх сильні сторони. Особливої актуальності дана компетентність набуває під час формування творчих груп з метою здійснення проектної та дослідницької діяльності. Робота керівника, на нашу думку, має бути подібною до роботи режисера: чим ретельніше здійснюється пошук виконавців головних ролей, тим більший успіх має вистава. Тому доцільно, щоб керівник приділяв відповідну увагу процесу підбору кадрів на ключові посади, що аж ніяк не виключає серйозної роботи фахівців кадрової служби.

Четвертою ключовою компетентністю керівника є ефективна організація власного часу та часу співробітників коледжу, тобто персональний і корпоративний тайм-менеджмент. Уміння планувати свій час таким чином, щоб встигати вирішувати найбільш важливі, пріоритетні для коледжу завдання, вміння систематизувати і структурувати роботу, мотивувати себе на виконання складних, об'ємних, часом не дуже приємних завдань – це далеко не повний перелік результатів освоєння технологій персонального тайм-менеджменту. Він являє собою відмінний інструмент підвищення особистої ефективності, проте і його недостатньо для забезпечення високої конкурентоспроможності коледжу. Справа в тому, що керівники можуть намагатися оптимізувати свій час постійно. Але ефективність використання часу, на жаль, залежить не тільки від них самих. Якщо керівник працюючи з людьми, які не вміють або не бажають ставитися до свого і чужого часу як до найважливішого ресурсу, всі його зусилля будуть марні. Тому необхідним є не тільки персональний, а й корпоративний тайм-менеджмент. А оскільки, як довів А. Гастєв, змусити людей підвищувати свою особисту ефективність практично неможливо, то їх можна надихнути, «заразити» ідеєю, і тоді люди самотійно, без примусу почнуть оптимізувати витрати свого часу [5].

Уміння правильно і «безкровно» запровадити в коледжі «правила гри», що оптимізують витрати часу всіх співробітників, становить ще одну важливу компетентність керівника. Однак тайм-менеджмент не є панацеєю. У нашій практиці нерідкими є випадки, коли керівники переконані в тому, що співробітники часто неефективно використовують робочий час, а в процесі занять з'ясовується, що проблема полягає не в тайм-менеджменті, а в неефективній організації освітнього процесу або в хаотичних комунікаціях. Однак зауважимо, що така проблема легко виявляється за допомогою технік тайм-менеджменту, а далі й успішно вирішується.

Як відомо, в повсякденній діяльності керівнику доводиться, крім вирішення великої кількості завдань, пам'ятати про ключові домовленості, зустрічі і доручення, швидко знаходити необхідну інформацію. Щоб сконцентруватися на найбільш важливих завданнях, які працюють на стратегічні цілі коледжу, керівник повинен правильно організувати виконання рутинних справ, щоб на них витрачалася мінімум часу. Це реалізується за допомогою делегування завдань і оптимізації роботи заступників та інших співробітників. Володіння керівником інформаційно-комунікаційною компетентністю значно спрощує вирішення таких завдань за рахунок впровадження інструментів тайм-менеджменту на поширених офісних програм таких, як Outlook / Lotus Notes тощо. У програмах Microsoft Outlook / Lotus Notes є спеціальний розділ для зберігання контактної інформації. Секретар, отримуючи нові візитки від керівника, відразу вбивають їх дані в розділ «Контакти». Результатом такої роботи є формування бази контактів керівника та мінімізація часу на пошук необхідного контакту. Крім того, в подібній базі, як правило, присутній увесь бекграунд по контакту: за яких обставин познайомилися, що обговорювали і намітили, які документи підготували тощо.

Нарешті, ще однією, найважливішою компетентністю є здатність керівника до пошуку нестандартних, нетривіальних рішень. Сьогодні така якість як креативність не обов'язково повинна бути вродженою. Існують технології пошуку нових, нестандартних рішень. Наприклад, широко відомі в колі технічних фахівців, але ще недостатньо використовувані в управлінні технології ТРВЗ (теорії розв'язання винахідницьких завдань), а

також ТРТО (теорії розвитку творчої особистості) [1].

Насправді, здатність до пошуку нових рішень нерозривно пов'язана із здатністю до навчання та перенавчання взагалі. А остання ще на початку 90-х років минулого століття була визнана американськими фахівцями найбільш важливою компетентністю будь-якої сучасної людини.

З умінням оптимізувати витрати часу всіх співробітників пов'язане й уміння відпочивати, тобто - здатність до управлінського ортобіозу. Ортобіоз (гр. orthos - прямий, правильний + bios - життя) - здоровий, розумний спосіб життя. Не секрет, що в зв'язку з ростом професійних навантажень, збільшенням числа завдань, як необхідно швидко вирішити, постійними перевантаженнями і перевтомою, стресами і недосипанням посада керівника є однією з найбільш ризикованих і небезпечних для здоров'я. В кінці ХХ ст. в японській мові навіть з'явився новий термін «синдром Кароші» [4] позначає смерть від перевтоми на робочому місці. А пару років тому з'явився ще один термін - «дауншифтинг» (downshifting) - перехід з високооплачуваної роботи, але пов'язаної з постійними стресами і вигоранням, на низькооплачувану роботу, але спокійну, яка не потребує великого напруження сил. Дауншифтер - це людина, яка дійшла до певної межі (нервові зриви, депресія, загострення хронічних хвороб, коли не допомагають медикаменти і не в радість саме життя). Відзначимо, що дауншифтинг не з'являється в навчальному закладі не відразу, а, по суті, провокується установками вищого керівництва. На наших заняттях, присвячених цій проблемі, ми висловлюємо досить тверду позицію про неефективність для коледжу постійних перевантажень співробітників, оскільки вони не встигають відновлюватися, і поступово виходять з ресурсного стану, в результаті ефективність їхньої роботи неухильно знижується. Ми пропонуємо організувати робочий час таким чином, щоб викладачі йшли з роботи вчасно і повноцінно відпочивали. Такий шлях, на наше глибоке переконання, сприяє тому, що людський ресурс поступово перетворюється на людський потенціал, який здатен досягати будь-яких цілей. Саме тому ми акцентуємо увагу на формуванні у керівника здатності не тільки правильно і ефективно відпочивати самому, але й інтегрувати правильний відпочинок в систему корпоративної культури коледжу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У статті розкрито зміст та структуру найважливіших, з точки зору автора, ключових компетентностей керівників коледжів, оволодіння якими забезпечить високу ефективність управління вищим навчальним закладом і позитивно вплине на його конкурентоспроможність.

В умовах, невизначеності нормативно-правової бази, економічних труднощів, недостатнього фінансування навчальних закладів, постійного зростанням обсягів фізичного та психічного навантажень найважливішими компетентностями керівника безпосередньо пов'язаними з питаннями забезпечення конкурентоспроможності коледжу мають бути: ефективне цілепокладання, вміння працювати з цінностями закладу, вміння здійснювати підбір кадрів, використовувати інформаційно-комунікаційні технології, ефективно оптимально організувати власний час і час викладачів. Очевидно, що тривала плідна й ефективна робота неможлива без високого рівня професійної компетентності керівників і викладачів, а інноваційність вкрай проблематична без здатності керівників до пошуку нестандартних управлінських рішень. Саме тому формування і розвиток ключових компетентностей керівників вищих навчальних закладів є одним із головних завдань ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України.

Література:

1. Альтшуллер Г. Найти идею : Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач / Генрих Альтшуллер. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблицерз, 2011. — 400 с. — (Серия «Искусство думать»).
2. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент : Энциклопедия решений. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 160 с.
3. Управленческая эффективность руководителя / Чуркина М., Жадько Н.М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. — 236 с.
4. Лукашенко М.А. Профессиональные компетенции руководителя. Режим доступа: http://www.smart-edu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=701&Itemid=525

5. Шакун Ю. А. Профессиональные компетенции сотрудников как инструмент конкурентоспособности организации. Режим доступа: <http://www.b-seminar.ru/article/show/93.htm>

Anotation. The article describes the content and structure of the most important in terms of the author's key competencies college leaders, the mastery of which provide high efficiency management colleges and positive impact on its competitiveness. The most important key competences by the college leaders include: ability to define goals and values of the College; capacity for effective internal and external communications; ability to carry out the selection and appointment of teachers and other staff to work and use their strengths; the ability to use information and communication technologies; ability to creatively solve problems; ability to optimize the time required of all employees. The article raises an important corporate governance issues that, with the help of public resources, formed core professional competencies, as favorable for Ukrainian college and how you can change the situation for the better. The formation and development of key competencies of managers colleges carried out by the State higher educational institution «University Education Management» NAPS of Ukraine - Ukrainian educational and scientific-methodical center of the field of postgraduate education, where a complete system of universal knowledge, skills, personality and leadership qualities is familiar with the best examples of leaders of world and domestic management experience. The article deals with only some theoretical propositions. Prospects for further scientific studies of this problem author sees in the development and experimental verification of the model and technology management formation key competencies of managers colleges.