

Natalia KLOKAR. Rozwitek profesjonalnych kompetentnoŝtey kerownikow miejscowych organow upravlennia oswiatoiu w umowach decentralizacji wladzi/ Natalia KLOKAR//ROCZNIK POLSKO-UKRAINSKI/ redakcja naukowa Kazimierz Rędziński Dmiro Herciuk; Częstochowa – Kijów – Lwów. –2016. – tom XVIII. – S. 399 – 414.

### **Розвиток професійних компетентностей керівників місцевих органів управління освітою в умовах децентралізації влади**

**Słowa kluczowe:** Rozwój kompetencji zawodowych, szefów lokalnych władz oświatowych , współpraca między rządem , edukacji i społeczeństwa w zakresie decentralizacji

#### **Анотація**

Процеси децентралізації влади в Україні, демократизація суспільних процесів вимагають нової якості управлінців у галузі освіти. Розвиток професійних компетентностей керівників місцевих органів управління освітою, що передбачає гармонійне поєднання ключових, базових і спеціальних (специфічних) компетентностей, є запорукою успішної співпраці освіти і громади в умовах децентралізації влади. Важливим є ефективне використання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти і сучасних форм підтримки розвитку професійних компетентностей керівників відділів освіти РДА, управлінь освіти (освіти і науки) міськвиконкомів

#### **Постановка проблеми**

В умовах значних суспільно – політичних та соціально – економічних змін в Україні особливо гострою є проблема формування та розвитку кадрового потенціалу державних службовців галузі освіти, які покликані забезпечувати реалізацію державної політики в галузі, європейський вектор її розвитку. Успіх справи напряду залежить від рівня професійної компетентності освітянських керівників усіх рівнів.

Освіта з її потужним інформаційним, просвітницьким та навчальним потенціалом відіграє важливу роль у здійсненні демократичних перетворень у державі, формуванні громадянського суспільства. Керівники місцевих органів управління освітою ( далі – керівники МОУО), як державні службовці, покликані забезпечувати реальний процес децентралізації влади у галузі освіти на місцевому рівні, бути компетентними у вирішенні актуальних питань функціонування і розвитку галузі в умовах трансформаційних змін.

Стаття 4 Закону України «Про державну службу» проголошує основні принципи, з дотриманням яких здійснюється державна служба: верховенства права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, прозорості, стабільності. В умовах сьогодення

принцип професіоналізму є одним із пріоритетних для керівників МОУО, оскільки передбачає компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до Закону.<sup>1</sup>

З огляду на поставлені вимоги, особливого значення набувають наукові пошуки, присвячені дослідженню питань розвитку професійних компетентностей керівників МОУО.

**Мета** нашого дослідження полягає в теоретичному осмисленні проблеми професійних компетентностей керівників місцевих органів управління освітою в умовах децентралізації влади, виробленні практичних рекомендацій щодо шляхів розвитку визначених компетентностей. Відповідно до мети окреслено такі завдання:

- з'ясувати сутність основних понять дослідження (ключові, базові, спеціальні (специфічні) компетентності та представити результати експериментального дослідження щодо складових професійних компетентностей керівників МОУО;
- розкрити шляхи співпраці освіти і громади в умовах децентралізації влади;
- обґрунтувати важливість використання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти у розвитку професійних компетентностей керівників МОУО, сучасних форм підтримки такого розвитку.

### **Результати дослідження**

Процеси формування та розвитку демократичного суспільства в Україні неможливі без якісних змін на рівні управління всіма галузями, в тому числі – освітою. Професіоналізм державних службовців у освіті є ключовим у вирішенні багатьох питань децентралізації влади, зокрема – забезпеченні якості освіти всіх жителів району (міста), села чи територіальної громади, що може зреалізуватися лише за умови тісної співпраці влади, освіти і громади. Ці підходи закладено у проекті Закону України «Про освіту», а також у Законах України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», якими визначено права та обов'язки місцевих громад щодо забезпечення якості життя населення ввірених їм територій, в тому числі - створення умов рівного доступу до якісної освіти всім громадянам, незалежно від місця їхнього проживання.

У Національній доктрині розвитку освіти України йдеться про модернізацію управління освітою, в т.ч. підкреслюється необхідність підвищення компетентності управлінських кадрів<sup>2</sup>. Професійну компетентність розуміємо як професійну підготовленість

---

<sup>1</sup> Закон України «Про державну службу» / Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4. – С.43.

<sup>2</sup> Електронний ресурс: Національна доктрина розвитку освіти України/zakon.rada.gov.ua

і здатність суб'єкта праці до якісного виконання завдань і обов'язків, що передбачено галузевими нормативно-правовими актами, а також посадовими інструкціями. Керівник МОУО – це менеджер, який займається активною розумовою діяльністю, щоденно вирішуючи численні питання функціонування галузі. У цьому сенсі варто звернутися до класика сучасного менеджменту Пітера Ф. Друкера, який описуючи роль менеджменту в кар'єрі і житті, наголошує на нових вимогах, що сьогодні постають перед кожним, хто займається розумовою працею:

1. Їм потрібно своєчасно знайти відповіді на такі питання. *Яке моє покликання? До чого у мене є задатки? Який мій стиль роботи?*

2. Їм потрібно знайти відповідь на питання: *де моє місце у житті?*

3. Їм потрібно знайти відповідь на питання: *який мій особистий внесок у справу організації?*

4. Їм потрібно навчитись брати на себе *відповідальність за налагодження взаємостосунків.*

5. Їм потрібно спланувати *другу половину свого життя*<sup>3</sup>.

Питання компетентностей досить ґрунтовно розкривається у роботах зарубіжних дослідників, зокрема М. Армстронга, К. Вудруфе, Р. Голлоба, П. Друкера, Р. Менсфілда, Ж. Паже, Дж. Равена, Г. Робертса, Д.Ройла, А.Фенхема та інших. Так, відомий дослідник теорії компетентності Дж.Равен зазначає, що мотивація є тією силою, що націлює особистість на дії: «Відповідна мотивація спонукає людей проявляти такі види компетентностей, як ініціатива, лідерство та ефективна робота у співпраці з іншими»<sup>4</sup>.

Компетентність, за визначенням М. Армстронга, поняття, що стосується людини і яке свідчить про аспекти поведінки, які стоять за компетентним виконанням робіт<sup>5</sup>.

Р.Голлоб, експерт Ради Європи з питань освіти вважає, що компетентність – це те, у чому людина добре обізнана, що формує основу особистості. Тобто, що людина знає і розуміє; які навички дозволяють людині використовувати її знання; усвідомлення та сприйняття знань і навичок, які має людина, і як результат – готовність використовувати їх із впевненістю та відповідальністю<sup>6</sup>.

У процесі дослідження проблеми професійного розвитку керівників МОУО, які є державними службовцями, нами проаналізовано роботи українських вчених з питань

---

<sup>3</sup> Друкер Пітер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: учебное пособие. – М.: Вильямс, 2002. – С. 104.

<sup>4</sup> Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / пер. с англ. – М., «Когито – Центр», 2002. – С. 39.

<sup>5</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / перев. с англ. под. ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – С.30.

<sup>6</sup> Електронний ресурс: [TheDevelopmentofDemocracyCompetenceinUkraine/phzh.ch/en/IPE/](http://TheDevelopmentofDemocracyCompetenceinUkraine/phzh.ch/en/IPE/).

розвитку професіоналізму державних службовців. Здійснений огляд сучасних вітчизняних наукових праць засвідчує, що дослідники (В. Авер'янов, В.Гриненко, В. Дзвінчук, С. Калашнікова, В. Князєв, Т. Кошова, В. Луговий, О. Мельников, І. Нинюк, Н.Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Н. Протасова, М. Рудакевич, В. Сорока, П. Цегольник та інші) розглядають широкий спектр питань підготовки і професійного розвитку управлінців для державної служби. Зокрема, В. Князєв, розкриваючи питання філософсько-методологічних засад державно – управлінських рішень, справедливо вважає, що «центральною фактором у процесах управління завжди є людський фактор. Професіоналізм (відповідна професійна підготовка, постійна обізнаність зі станом справ, великий досвід у відповідній сфері управління), активність, ініціативність та працьовитість – ось далеко не повний набір параметрів та проявів цього фактора»<sup>7</sup>.

Актуальними для нашого дослідження є роботи вітчизняних науковців, які розглядають специфіку професійної підготовки та розвитку керівників закладів освіти (В.Бондарь, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, І. Жерносек, Л.Карамушка, Л. Калініна, Ю. Лопушинський, В. Лунячек, В.Маслов, О. Овчарук, Т. Сорочан, Г. Тимошко та ін.), оскільки професійна діяльність керівників МОУО тісно пов'язана з роботою директорів шкіл та їхніх заступників і має багато спільного в організаційно-адміністративних, фінансово-економічних, інформаційно-аналітичних, планово-прогностичних, соціальних, контрольних-діагностичних, інноваційних питаннях функціонування системи і закладів освіти.

Проведений аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових джерел і нормативних документів дає підстави зробити висновок, що модель професійного розвитку керівників МОУО є інтегрований і збалансований набір трьох видів компетентностей: ключової, базової, спеціальної (специфічної), які функціонують як єдине ціле, інтегруючись та доповнюючи одна одну і реалізуються через класичні (планування, організація, мотивація, контроль) та інноваційні ( інформаційно-аналітична, планово-прогностична, консультативна, рефлексивно – аналітична, представницька, політико – дипломатична, менеджерська) функції управління галуззю.

Експериментальне вивчення та визначення базових і спеціальних (специфічних) професійних компетентностей керівників МОУО, шляхи їх розвитку проводилось у період 2014 – 2016 рр. із залученням керівників МОУО Київської та Одеської областей, а також керівників МОУО – слухачів курсів підвищення кваліфікації, які навчалися в ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Для вирішення поставлених завдань

---

<sup>7</sup> Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми : монографія / за ред. В.М.Князева; кол. авт.: В.М.Князєв, І.Ф.Надольний, М.І.Мельник та ін. – К.: Вид-во НАДУ: Міленіум, 2003. – С. 162.

використовувався комплекс взаємопов'язаних теоретичних та емпіричних методів дослідження.

Узагальнення результатів емпіричного дослідження (цілеспрямоване педагогічне спостереження за професійною діяльністю керівників МОУО, анкетування, тестування, бесіди, дискусія, обговорення, захист проектів, аналіз змісту портфоліо, експертна оцінка та самооцінка контрольних та експериментальних груп) показує, що 84 % керівників МОУО, які були учасниками експериментальних груп і пройшли відповідне навчання переконані, що запорукою успішної професійної діяльності керівника є інтегративна єдність ключових, базових і специфічних компетентностей. Із них – 73 % вважають, що спеціальні управлінські компетентності є домінуючими. Серед ключових компетентностей на першому місці – громадянські (82% респондентів), що є результатом навчання керівників МОУО за програмою швейцарсько-українського проекту «Розвиток громадянських компетентностей в Україні». У контрольних групах більшість керівників МОУО (51 %) вважають головними базові і спеціальні (специфічні) компетентності. Домінуючими, на їхню думку, є управлінські (43%).

Аналіз отриманих результатів експериментального дослідження, а також врахування напрацювань українських і зарубіжних вчених, дає змогу доповнити ключову складову, а також визначити компоненти базової і спеціальної (специфічної) компетентностей керівників МОУО.

Для опису сутнісних характеристик ключової компетентності керівника МОУО нами взято за основу вісім груп (domains) ключових компетентностей, поданих у робочій програмі Європейської комісії «Ключові компетентності для навчання протягом життя. Європейська довідкова система», кожна з яких вміщує визначення та перелік відповідних знань (knowledge), вмінь (skills) і цінностей (attitudes). До переліку ключових компетентностей відносяться:

- спілкування рідною мовою;
- спілкування іноземною мовою;
- математичні знання та базові знання науки і технології;
- компетентність у цифрових технологіях;
- навчання навчатись;
- міжособистісна і громадянська компетентність;
- підприємництво;

– культурне вираження<sup>8</sup>.

Аналіз складових ключової компетентності дозволяє зробити висновок, що вона об'єднує особистісні характеристики, знання і вміння, які мають практичне значення в ХХІ ст. для будь-якої професійної діяльності, в т.ч. і керівників МОУО та є важливими для розвитку їхніх базових і спеціальних (специфічних) компетентностей, які логічно інтегруються у зміст ключових понять. Вважаємо за можливе доповнити ключову компетентність окремими складовими, як от:

– соціокультурна – здатність враховувати культурно – історичний досвід населення відповідних територій та реалізовувати соціологічні, аксіологічні, андрагогічні, інноваційні принципи в роботі як з педагогічним і управлінським персоналом, так і з окремими групами населення (окремими громадянами);

– соціально – економічна – знання особливостей соціально – економічного стану та перспектив розвитку територій, умов та якості життя населення, стану соціального забезпечення різних категорій жителів, основних проблем і викликів та здатність правильно використовувати таку інформацію в професійній діяльності;

– комунікативна – вміння спілкуватися, знаходити порозуміння, запобігати конфліктам та вчасно їх вирішувати, встановлювати зв'язки і підтримувати контакти з громадами та громадськими організаціями, налагоджувати партнерські стосунки зі спонсорами і меценатами, ефективно взаємодіяти з органами влади різних рівнів з метою вирішення питань функціонування та розвитку освітньої системи району (міста);

– правова – знання законодавства України, міжнародних правових актів з питань прав і свобод людини, в т.ч. дитини, трудового законодавства;

– психологічна – здатність до толерантної взаємодії у соціумі, формування позитивного клімату в колективах, соціальної діяльності, мотивування та стимулювання до встановлення контактів професійної та особистісної взаємодії;

– особистісна – рефлексія сильних і слабких сторін своєї особистості, характеру, сприйняття себе, свого «Я», здатність до удосконалення особистісних якостей;

– інформаційно-комунікаційна – усвідомлення важливості і необхідності використання сучасних ІКТ у професійній та повсякденній діяльності, знання і вміння використовувати ПК у професійній діяльності, процесі самоосвіти.

**Базова компетентність**, що логічно витікає з ключової, відображає галузеву специфіку конкретної професійної діяльності та включає:

---

<sup>8</sup> Електронний ресурс: Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. Official Journal of the European Union L394. [http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l\\_394/l\\_39420061230en00100018.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_394/l_39420061230en00100018.pdf)

- знання вимог державної політики в галузі освіти;
- мотивацію до професійної діяльності;
- загальнопедагогічні знання, вміння та навички;
- дидактичні компетентності, що передбачають знання і використання класичних та інноваційних принципів і методів навчання, в т.ч. дорослих;
- освітнє і трудове законодавство;
- класичні та інноваційні технології навчально-виховного процесу;
- психологічні компетентності ( знання вікової психології, конфліктології, здатність мотивувати колектив чи окремих осіб, підтримувати та супроводжувати їхній професійний розвиток, попереджувати професійний стрес та професійне «вигорання» тощо);
- рефлексія професійної діяльності;
- участь та підтримка міжнародної діяльності у галузі освіти.

**Спеціальна(специфічна) управлінська компетентність** включає складові, необхідні для професійної управлінської діяльності керівника МОУО. До них відносимо:

- загальноуправлінські компетентності, що розкривають закономірності та принципи управлінських процесів, зокрема у державній службі: принцип об'єктивності, принцип універсальності, випереджаючого стану в державному управлінні, принцип демократизму, принцип розподілу влади, принцип законності, принцип оптимізації управління, структурні принципи державного управління<sup>9</sup>.
- здатність організовувати діяльність відділу (управління) освіти, закладів освіти на реалізацію державної стратегії розвитку освіти відповідно до нормативно-правових документів галузі, вимог безпеки життєдіяльності та збереження здоров'я учасників навчально-виховного процесу, матеріально-технічних і фінансових можливостей навчальних закладів, установ;
- основи теорії та практики управління і розвитку людських ресурсів;
- компетентності у галузі освітнього менеджменту, що розглядаємо як володіння професійною майстерністю з використанням найбільш ефективних принципів управління; доброзичливість, чуйність і турбота про людей, що гармонійно поєднуються з вимогливістю і відповідальністю та дають можливість відійти від жорсткого адміністрування та авторитаризму;

<sup>9</sup> Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми : монографія / за ред. В.М.Князева; кол. авт.: В.М.Князев, І.Ф.Надольний, М.І.Мельник та ін. – К.: Вид-во НАДУ: Міленіум, 2003. – С. 162.

– правова компетентність, що передбачає глибоке знання законів України, якими регламентується функціонування галузі освіти, в т.ч. відділів (управлінь) освіти, трудового законодавства, міжнародних правових актів щодо прав і свобод дітей тощо;

– фінансово – економічна компетентність, що проявляються у розумінні бюджетного процесу в цілому і в галузі освіти зокрема, підготовці та поданні кошторису, плануванні видатків на захищені та незахищені статті бюджету, позабюджетні джерела надходжень, роботі з депутатськими комісіями, окремими депутатами щодо затвердження необхідної суми бюджетних призначень на освіту району (міста) тощо, знанні та практичному використанні поняття «економіка освіти»;

– лідерські компетентності як єдність мотиваційних, когнітивних, предметних і поведінкових компетенцій, що забезпечують якісну реалізацію лідерського потенціалу особистості керівника МОУО;

– здатність керівника сформувати команду однодумців з метою перетворення відділу освіти в лідера освітніх змін, що спрямовані на забезпечення якості освіти, створення достойних умов праці персоналу закладів та установ. «Лідер змін розглядає кожну зміну як нову сприятливу можливість. Лідер змін цілеспрямовано шукає корисні для себе зміни і знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої і внутрішньої діяльності організації»<sup>10</sup>;

– забезпечення умов професійного розвитку управлінських та педагогічних кадрів системи освіти району (міста);

– вміння переконувати і вирішувати питання, вести діалог, брати участь у дискусії, здатність до публічного виступу;

– тайм – менеджмент як мистецтво управління часом, що дає можливість визначати оптимальну структуру його розподілу, ефективно використовувати як свій часовий ресурс, так і час підлеглих, розставляти пріоритети при розподілі часу на виконання тих чи інших завдань, контролювати виконання поставлених завдань як у якісному, так і часовому вимірі;

– здатність організовувати впровадження сучасних ІКТ у професійній діяльності керівних та педагогічних кадрів галузі, відділу (управління) освіти, ведення електронного документообігу, створення та підтримки сайтів, автоматизованої системи управління (АСУ), що забезпечує ефективне управління функціонуванням і розвитком освітньої системи, збір та опрацювання даних, інформаційних матеріалів;

---

<sup>10</sup> Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: учебное пособие. – М.: Вильямс, 2002. – С. 104.



- знання сучасних технологій навчання та ефективність їх використання у навчально-виховному процесі, професійному розвитку педагогічного персоналу, керівників закладів освіти;
- вміння представляти та лобювати інтереси галузі освіти на всіх рівнях, формувати позитивний імідж системи;
- проведення системного моніторингу стану функціонування освітньої системи і закладів освіти району ( міста), прогнозування перспектив розвитку;
- налагодження та підтримка ділових контактів з освітніми організаціями, установами, фондами;
- рефлексія управлінської діяльності.

З огляду на важливість вирішення завдань модернізації освітньої галузі, що здійснюється в умовах децентралізації влади в Україні, особливого значення набувають такі професійні компетентності керівників МОУО як вміння налагоджувати ефективну взаємодію влади, освіти і громади району (міста), кожного села і селища, об'єднаних територіальних громад в інтересах жителів відповідних територій.

У цьому сенсі концептуальним, на думку В. Крижко та І. Мамаєва, є питання визначення цілей освітньої системи. Тут можливі різні підходи з боку держави, суспільства, громадськості та різних організацій.

Для одних освітня система – це механізм збільшення суспільної продуктивності, для інших – це змога згуртувати націю.

Інші розуміють систему як засіб сприяння соціальним змінам, другі прагнуть, щоб освітні системи забезпечили політичну стабільність, їхні супротивники вважають такі думки надто утилітарними й вважають, що освітні системи забезпечують головне право людини – право на освіту<sup>11</sup>.

Зважаючи на складність і суперечливість суспільно – політичних процесів у країні, розуміємо, що керівник освітньої галузі району (міста) має виступати як державний службовець, який вміє вислуховувати різні позиції і точки зору як представників влади, так і політичних партій, громадських організацій, переконувати їх у важливості вирішення тих чи інших завдань задля успішного функціонування системи освіти, забезпечуючи тим самим реалізацію завдань державної політики в галузі. Розуміння необхідності такої взаємодії спонукає керівників МОУО до активних дій, зокрема залучення директорів шкіл та вчителів до навчання за програмами розвитку громадянських компетентностей, оволодіння

---

<sup>11</sup> Крижко В.В. Аксіологічний потенціал державного управління освітою : навч. посіб. / В. В. Крижко, І. О. Мамаєв. – К.: Освіта України, 2005. – С. 68.

відповідними методиками, що забезпечують ефективність навчання і виховання дітей та молоді у суспільстві, що змінюється.

Результати досліджень, проведених з групами керівників МОУО, які проходили навчання за програмою швейцарсько-українського проекту «Розвиток громадянських компетентностей в Україні» показали, що процес формування демократичного громадянства є пріоритетом для керівників відділів (управлінь) освіти, а також засвідчили їхню готовність до активізації роботи у цього напрямку. Школа сьогодні, на думку керівників МОУО, повинна активно переходити до демократичного врядування, що ґрунтується на таких цінностях, як права і свободи людини, розширення можливостей і залучення всіх учасників навчально - виховного процесу до спільного ухвалення всіх важливих рішень у закладі освіти.

Особливої цінності набувають питання навчання критичному і самостійному мисленню дітей і молоді, що сприяє їхній адаптації у доросле життя та формуванню активної громадянської позиції. На переконання керівників МОУО саме співпраця відділів (управлінь) освіти РДА (міськвиконкомів), закладів освіти з громадськими організаціями є запорукою успішної реалізації завдань громадянської освіти, оскільки соціально активні й успішні громадяни своїм прикладом демонструють молоді, що кожен громадянин повинен долучатися до справ, якими живе громада села чи міста, які має вирішувати все суспільство, поважати права і свободи інших громадян. А дорога до великих справ розпочинається з активної участі у шкільному житті. У зв'язку з цим, важливим є здатність керівників МОУО використовувати принципи управління, що безпосередньо пов'язані з людським фактором і сприяють вирішенню таких завдань:

- налагоджувати співпрацю, підтримувати та розвивати партнерські зв'язки владних структур, відділу (управління) освіти і громади різних рівнів з метою побудови демократичної моделі управління системою освіти району (міста), залучення громади до управління освітою;

- встановлювати робочі контакти з депутатами рад різних рівнів, у першу чергу – депутатами місцевих рад з метою забезпечення пріоритетності розвитку галузі освіти району (міста), в т.ч. вирішення питань фінансування галузі;

- розуміти необхідність формування та розвитку громадянського суспільства в Україні, що проявляється в активній громадянській позиції керівника. Його авторитет, що базується на результатах роботи, демократичному стилі управління дає можливість бути обраним депутатом місцевої ради, а звідси – безпосередньо впливати на вирішення питань забезпечення якості життя жителів громади, в т.ч. – якості освіти;

– розуміти роль рад та піклувальних рад закладів освіти у розвитку державно – громадського управління галуззю як ознаки сформованості громадянського суспільства та необхідності поступового переходу до громадсько – державного управління освітою;

– підтримувати ініціативних батьків, залучати батьківську громадськість до управління закладами освіти ( узгодження режиму роботи навчального закладу, проведення екскурсій, учнівських інтелектуальних і творчих конкурсів, спортивних змагань, відзначення кращих за фахом педагогічних працівників тощо), включати представників батьківської громади до складу колегії відділу (управління освіти);

– сприяти формуванню дієздатного учнівського самоврядування району (міста), кожного закладу освіти, залучати активних учнів до вирішення актуальних питань життєдіяльності закладів освіти ( розроблення та прийняття правил внутрішнього розпорядку, узгодження режиму харчування і чергування класів, проведення днів суспільно – корисної праці, графіка інтелектуальних і спортивних змагань, роботи секцій, клубів тощо).

Розвиток професійних компетентностей керівників МОУО процес безперервний, що передбачає пожиттєве навчання кожного. У сучасних умовах розвитку освіти і науки України актуальним є використання як традиційних, так й інноваційних форм навчання, ефективне поєднання формальної освіти (formal education), неформальної освіти (non-formal education) та інформальної освіти (informal education), що дає численні варіанти вибору форм і методів професійного розвитку керівника.

У межах дослідження для характеристики формальної, неформальної та інформальної освіти у контексті розвитку професійних компетентностей керівників МОУО нами взято за основу визначення Марка К. Смітта (2005) «Неформальна освіта: розмова, демократії та навчання».

**Формальна освіта** розглядається як ієрархічно та хронологічно структурована освітня система, за якою навчання здійснюється в офіційних освітніх закладах, таких як загальноосвітня школа, професійно – технічний навчальний заклад, коледж чи університет та здобувається за денною, заочною (дистанційною) й індивідуальними формами навчання. У нашому випадку – це навчання майбутнього чи працюючого керівника МОУО в Національній академії державного управління при Президентові України чи відповідне закордонне навчання за різними формами, планове проходження курсів підвищення кваліфікації у ДНЗ «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій» при обласних державних адміністраціях, участь у роботі так званих «шкіл резерву управлінських кадрів».

Термін **«неформальна освіта»** включає в себе будь-яке організоване навчання поза межами офіційно визнаних та спеціально визначених для цього закладів. Головною ознакою неформальної освіти є її добровільність і можливість широкого вибору курсів та програм, часу і терміну навчання. Неформальна освіта дорослих являє собою різноманітні, гнучкі за організацією форми навчання, які орієнтовані на конкретні потреби та інтереси тих, хто навчається.

Питання системного залучення керівників МОУО до різних форм неформальної освіти має стати пріоритетним для департаментів освіти і науки обласних державних адміністрацій. У полі зору керівництва департаментів повинні бути не лише поточні питання, проведення різних за змістом оперативних нарад на виконання тих чи інших завдань центральної чи регіональної влади, а й постійне навчання керівників з метою розвитку їхніх професійних компетентностей. Зміст такого навчання повинен визначатися реальними потребами сьогодення як у галузі в цілому, так і окремих територій, категорій населення, оскільки від знання і вчасного вирішення нагальних питань функціонування освіти залежить забезпечення демократичних перетворень у державі та успішність реформ у галузі освіти кожного району і міста.

Програми навчання повинні складатися спільно з колективом керівників МОУО, що дасть можливість врахувати запити і потреби як сільських, так і міських територій, а також охопити коло актуальних проблем функціонування галузі, як от: «Підтримка створення та функціонування відділів освіти об'єднаних територіальних громад», «Організаційно – педагогічні засади створення базових навчальних закладів», «Шляхи взаємодії влади, освіти і громади в проведенні оптимізації мережі закладів освіти», « Роль учнівської і батьківської громади в управлінні освітньою системою району (міста)» та інші. Важливим є залучення провідних науковців, державних службовців, громадських діячів до проведення такого навчання.

Участь керівників МОУО в роботі асоціацій, консорціумів, громадських організацій є додатковим стимулом розвитку професійних компетентностей, збагачення життєвого і громадянського досвіду.

Під поняттям **«інформальна освіта»** розуміється процес набуття сукупності знань, цінностей, навичок, які є результатом взаємодії особистості з іншими людьми та суспільством в цілому, з професійними спільнотами чи об'єднаннями за інтересами, а також засобами масової інформації, Інтернет джерелами тощо. Все більшої популярності набирає різноманітне онлайн навчання з використанням таких платформ, як Coursera, EdEra, EdX, iTunes U, Khan Academy, Prometheus, Udemy та інших. Відеолекції найкращих викладачів провідних світових університетів, використання індивідуальних та групових форм навчання,

інтерактивні тести для перевірки знань, форуми для обговорення ключових питань, проведення круглих столів тощо дають можливість успішно навчатися, використовуючи найбільш зручний час і найбільш зручне для слухача обладнання (комп'ютер, ноутбук, планшет, телефон) та отримувати сертифікат по завершенню навчання.

Незважаючи на відмінності між формальною, неформальною та інформальною освітою, спільним для них є використання сучасних активних та інтерактивних форм навчання, завдання яких реалізуються через колективну, групову та індивідуальну роботу (тренінг, коучинг, диспут, ділова гра, рольові та управлінські ігри, дискусія, обговорення, проблемна ситуація, проектна діяльність, моделювання тощо), ефективність яких підтверджується результатами і позитивними відгуками тих, хто пройшов навчання.

Актуальним з точки зору гуманної педагогіки і принципів навчання дорослих є формування системи професійного супроводу та підтримки розвитку професійних компетентностей керівників МОУО. Серед найбільш поширених і ефективних форм є наставництво, як набір корисних поведінкових методів, що орієнтують особистість на довготривалий розвиток, а не лише на короткотермінові досягнення. Оскільки наставництво є добровільною, незалежною формою допомоги, яку надає досвідчений працівник іншому, менш досвідченому колезі в його устремліннях до розвитку, отриманні нових знань, формуванні цінностей, важливим є психологічна складова наставництва. Взаємна довіра і повага, доброзичливість і толерантність є запорукою успішної співпраці досвідченого і молодого колеги.

Значного поширення в Україні набуває інститут консультування у галузі освіти. Консультант (консультант – наставник) – високопрофесійний, досвідчений працівник, який здатен надавати підтримку та супроводжувати професійний розвиток як керівника МОУО, так і всього колективу відділу (управління) освіти. Професійне консультування дає можливість розкрити різні аспекти управлінської діяльності, як от: розроблення програми розвитку системи освіти району (міста), плану оптимізації мережі закладів освіти, питання підвищення професійного рівня персоналу відділу освіти, методичного кабінету, закладів освіти; надання освітніх послуг різним категоріям населення та оцінювання їх якості; аналіз потенціалу та визначення перспектив розвитку системи освіти району (міста), закладів освіти; допомога у побудові моделі управління освітою в соціально – економічних умовах розвитку конкретного регіону тощо.

Вивчення зарубіжного досвіду підтримки галузі освіти свідчить про ефективність використання методики «Critical friends» (критично налаштований друг), що широко практикується у Західній Європі, зокрема – у системі освіти Великої Британії та може

використовуватись для підтримки професійного розвитку керівників МОУО. «Critical friends» – радник з розвитку, який є зовнішнім експертом по відношенню до колективу, особистості, ситуації. «Критично налаштований друг може бути людиною, якій довіряють, яка задає провокаційні питання, забезпечує даними, які будуть розглянуті з іншої від загальноприйнятої точки зору і, як друг, пропонує критичний аналіз роботи особистості. Критично налаштований друг не поспішає з висновками щодо представленої роботи та її результатів, які має конкретна людина чи група. Друг – це той, хто захищає здобутки і успіх виконаної роботи»<sup>12</sup>.

Використання інституту незалежного експерта, як однієї з форм підтримки професійного розвитку керівника МОУО, сприятиме об'єктивному та доброзичливому оцінюванню якості його роботи, налагодженню діалогу і співпраці, розвитку професійної рефлексії управлінця, а також конструктивній критиці, що має здійснюватись без упередженого ставлення і суб'єктивізму.

### **Висновки**

Підбиваючи підсумки, можна стверджувати, що в умовах децентралізації влади в Україні, модернізація системи освіти, її перехід на новий термін і зміст навчання, розвиток державно – громадського управління освітою та поступовий перехід до громадсько-державної форми управління можливе лише за умови ефективного управління галуззю на місцях. Результативність виконання поставлених завдань на пряму залежить від рівня сформованості професійних компетентностей керівників МОУО. Постійний професійний розвиток не лише в умовах формальної освіти, але і більш активне використання можливостей неформальної та інформальної освіти, посилення уваги департаментів освіти обласних державних адміністрацій до створення неформальних регіональних систем безперервної професійної освіти управлінців районного і міського рівнів, сприятиме забезпеченню ефективності регіонального управління за умови тісної взаємодії владних структур та громади різних рівнів. Подальших досліджень, на нашу думку, потребують питання підготовки резерву управлінських кадрів для галузі освіти, в тому числі – державних службовців, аксіологічні аспекти розвитку професійних компетентностей керівників, ролі і місця керівників МОУО у розвитку громадсько-державного управління в галузі тощо.

### **Summary**

#### **The Development of Professional Competence of the Heads of the Local Education Authorities in the Process of Decentralization**

---

<sup>12</sup> Коста А., Kallick В. Через призму критически настроеного друга / А. Коста, В. Kallick // Образовательное лидерство. – № 51 (2). 1993. – С. 49 –51.

Democratic changes, the process of decentralization of power in Ukraine needs a new qualitative level of the heads of local education authorities – a person with highly developed professional competence (key, basic and specific competence) for successful professional activity. Development of such competence depends on taking advantages of non – formal and informal education. Special attention must be paid to civic competence (knowledge, skills and behavior) in order to maintain continuing contacts and dialogue with public organizations and to develop state and public administration of education. Practical recommendations and perspective directions for further academic research are developed.

**Keywords:** the heads of local education authorities, professional competence ( key, basic and specific competence), advantages of non – formal and informal education, to develop state and public administration of education.