

3. Vorontsova E. Kontsepsiia psikhologo-pedahohichnoho suprovodzhennia, *Psykhologh*, 2003, Vol. 7 (55), pp. 25–29.
4. Gazman O. S. *Pedagogicheskaya podderzhka detei v obrazovanii kak innovacionnaya problema, Novy'e cennosti obrazovaniya: Desyat koncepcij i esse*, pod red. N. B. Krylova, Moskva, 1995, pp. 58–63.
5. Lyublinskaya A. A. *Detskaya psixologiya*, Moskva, Prosveshcheniye, 1971, 415 p.
6. Kasitsyina N. V. *Chety're taktiki pedagogiki podderzhki*, Moskva, TTs «Sfera», 2010, 158 p.
7. Slavina L. S. *Individual'ny'i podxod k neuspevayushchim i nedisciplinirovanny'm uchenikam*, Moskva, izd-vo APN RSFSR, 1958, 213 p.

Summary
Olena Holub

Tactics of Assistance – Important Condition of Teaching Independence of the Primary School Pupils

The article analyzes the practice of education independence for primary school pupils and study conditions for the use of assistance strategy in the education of the personality traits. It is concluded that in the upbringing of independence, adults' educational efforts should be directed to the inner world of the child and used support pedagogy aimed at developing the uniqueness of the child, on the formation of its author's position in life support for his independence and adulthood. It is noted that the modern elementary school teacher should be able to use a variety of tactics of interaction with the child, and especially strategy of help analyses of the content of which in each case contributes to determine the level of education of the student independence and enables the development of effective educational interventions that provide individual attention to each pupil.

Key words: strategy of help, education of independence, primary school pupils.

Дата надходження статті: «26» березня 2015 р.

Стаття прийнята до друку: «23» квітня 2015 р.

УДК 371.11.008.2:005.336.2(045)

ІРИНА ДАРМАНСЬКА,
кандидат педагогічних наук, доцент
(м.Хмельницький)

Сутнісна характеристика поняття «управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу»

У статті розкрито сутнісну характеристику поняття «управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу». Автором проаналізовано принципи та концепції, які є основоположними началами формування багатогранної системи у сфері управління загальною середньою освітою, що складається із взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів. При формуванні управлінської компетентності у майбутніх керівників навчальних закладів наукові та науково-педагогічні працівники мають використовувати дослідження у наступних напрямках: правові аспекти управління навчальним закладом, теорію організації навчального закладу, менеджмент організації навчального закладу, трудові аспекти діяльності керівника навчального закладу, управління навчальною і виховною діяльністю, управління фінансово-економічною діяльністю, управління трудовими ресурсами, управління змістом робіт, управління інформаційними зв'язками, техніку управлінської діяльності, аудит і оцінювання управлінської діяльності, психологію управління, соціальну та екологічну безпеку діяльності, освітні технології. Методологічною основою статті є положення теорії наукового пізнання; системно-структурний підхід, що передбачає цілісність розгляду об'єкта, виявлення специфіки його складових частин; положення про взаємодію суб'єктів, їх функціональний взаємозв'язок, що дають можливість розглядати суб'єкт як ціле.

Ключові слова: керівник загальноосвітнього навчального закладу, управлінська компетентність, концепції, функції.

Постановка проблеми у загальному вигляді... Управління є елементарною функцією організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програм. Управління освітою є видом соціального управління, що має основну функцію - вплив на суспільство з метою його впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення та розвитку. Управління є процесом, завдяки якого відбувається планування, організація та контроль із метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, що необхідна для успішного функціонування підсистеми окремо та системи в цілому.

Термін «управління» не є новим. В ретроспективному вимірі він змінювався та вдосконалювався і відображав політичне життя кожного часового періоду. Термін «управління» можна розглядати як в загальному, так і конкретному трактуванні.

Під управлінням в широкому аспекті ми розуміємо діяльність посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування, яка спрямована реалізовувати наступні функції: регіонального та державного розвитку, контролюючі, виконавчі, розпорядчі, охоронні, організаційні та інші, спрямовані на задоволення потреб кожного суб'єкта з врахуванням конституційних засад, які характеризують Україну як незалежну, суверенну, демократичну, соціальну та правову державу.

Управління в вузькому розумінні ми розглядаємо в контексті освітньої діяльності чи сфери. Управління освітою – це цілеспрямована діяльність територіально-функціонуючих установ з метою реалізації спільних і єдиних для всіх рівнів функцій щодо створення оптимальних умов навчання та системного механізму їх реалізації.

Ефективність управлінської діяльності, що відповідає закономірностям соціального управління та максимально сприяє розвитку системи освіти, у великій мірі визначається правильним розумінням її концепцій, принципів і пов'язаних із ними проблем. У концепціях і принципах проявляються сутність, зміст, цілі й завдання управління. Визначені соціумом та законодавством концепції і принципи управлінської діяльності керівника навчального закладу мають бути у повній мірі розкритими педагогічними та науково-педагогічними працівниками при підготовці майбутніх фахівців-управлінців.

Аналіз досліджень і публікацій... Питанням управління освітою та процесам становлення управлінських кадрів приділяли увагу такі вчені, як В.І.Бондар, Г.В.Єльнікова, О.І.Зайченко, М.М.Дарманський, Ю.А.Конаржевський, Н.В.Кузьміна, В.І.Луговий, В.І.Маслов, В.К.Мельник, В.С.Пікельна, М.В.Туленков Р.Х.Шакуров та ін.

Формулювання цілей статті... Метою статті є розкриття змісту управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу через принципи та концепції.

Виклад основного матеріалу... Управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу – це багатогранна система, яка складається із взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів, таких як: поняття управління, мета управління, закономірності управління, техніка управління, технологія управління, функції управління, методи управління, джерела управління, принципи управління та концепції управління.

Їх існування та обґрунтування залежить від визначених державою завдань, що відображені у нині діючих законодавчих і підзаконних нормативно-правових актах і розповсюджуються на управлінську компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу. До них Міністерством освіти і науки України віднесено: реалізацію положень Конституції України, закону України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», інших нормативно-правових актів у галузі освіти; задоволення потреб громадян відповідної території у здобутті повної загальної середньої освіти; забезпечення єдності навчання і виховання; розробку та реалізацію варіативної складової змісту загальної середньої освіти; створення науково-методичної і матеріально-технічної бази для організації та здійснення навчально-виховного процесу; забезпечення відповідності рівня загальної середньої освіти Державному стандарту загальної середньої освіти; охорону життя і здоров'я учнів (вихованців), педагогічних та інших працівників загальноосвітнього навчального закладу; формування в учнів (вихованців) засад здорового способу життя, гігієнічних навичок; забезпечення добору і розстановки кадрів (крім педагогічних працівників державного і комунального загальноосвітнього навчального закладу); встановлення відповідно до законодавства України прямих зв'язків із навчальними закладами зарубіжних країн, міжнародними організаціями тощо; додержання фінансової дисципліни, зберігання матеріально-технічної бази; видання документів про освіту встановленого зразка; здійснення інших повноважень відповідно до статуту загальноосвітнього навчального закладу [2].

Достатній рівень управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу залежить від багатьох факторів, що характеризують його особистість, до яких ми відносимо: управлінська компетентність = рівень базових знань + знання, уміння і навички з менеджменту освіти + професіоналізм + психологічні якості + самовдосконалення і саморозвиток + комунікабельність + справедливість + уміння взаємодіяти і співпрацювати + цілеспрямованість + далекоглядність.

У межах даної статті зупинимось на концепціях і принципах управління, що формують поняття «управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу».

Розглянемо окремі складові елементи системи формування управлінської компетентності, яка базується на концепціях управління, що широко застосовуються у світовій управлінській практиці.

Отже, під концепціями управління ми розуміємо сукупність позицій і думок з приводу ідей, моделей, шкіл наукового менеджменту, які використовуються соціумом для побудови системи управління.

У ХХ столітті було розроблено значну кількість наукових концепцій управління, найбільш значимими з яких є [1, с. 117]:

1. Наукове управління працею і класична (адміністративна) школа. Створена у 10-30-і рр. ХХ ст. Фредеріком У.Тейлором, Анрі Файоном, А.К.Гастевим та ін. Передбачала раціоналізацію трудових операцій, функціональний розподіл праці, використання наукових принципів управління.

2. Школа людських відносин і поведінкових наук. Створена у 30-50-і рр. ХХ ст. Джорджем Мейо, Мері Паркер Фоллет, Дугласом Макгрегором та ін. Розглядала колектив як соціальну групу, вивчала поведінку людей в організації і розробила теорію людських відносин.

3. Теорія прийняття рішень і кількісний підхід (емпірична школа). Активно розроблялась у 50-70-і рр. ХХ ст. Пітером Друкером, Василем Леонтьєвим, Уільямом Плуменом та ін. У цій школі розроблені кількісна теорія прийняття управлінських рішень, економічно-математичні методи і моделі виробничих процесів.

4. Системний і ситуаційний підходи (школа соціальних систем). Розроблені у 50-70-і рр. ХХ ст. Гербетом Саймоном, Честером Бернардом та ін. Тут глибоко розкрито методи системного підходу і аналізу соціально-економічних систем, розроблена теорія організації та вивчені закони її функціонування, досліджено вплив зовнішньої і внутрішньої сфери на управління.

Зазначені концепції запропоновані видатними дослідниками, розглянемо напрацювання деяких із них:

Фредерік Тейлор (1856–1915) – американський учений, фундатор наукового менеджменту, один із засновників класичної школи управління. Дослідником були сформульовані закони і принципи наукового менеджменту, які мають місце і в сьогоденній системі управлінської діяльності. Розглянемо запропоновані автором твердження і спробуємо прокоментувати їх.

Так, до законів управління Тейлор відніс:

1. «Створення наукового фундаменту для нових методів роботи, що замінюють собою старі, грубопрактичні й неефективні методи, а також наукове дослідження кожної окремої трудової дії» [3, с.17].

Зазначене твердження, на нашу думку, є основоположним у діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу, оскільки управлінець є головним елементом внутрішкільної піраміди, від якого залежить якість навчально-виховного процесу. Зазначений закон управління базується на відповідному рівні управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу, який зобов'язується в силу своїх функціональних зобов'язань удосконалювати методи роботи, опираючись на власний досвід і досвід ззовні.

2. «Відбір робітників і менеджерів, їх тренування і навчання на основі наукових критеріїв» [3, с.17].

Керівник загальноосвітнього навчального закладу має бути вимогливим не тільки по відношенню до себе, своєї управлінської компетентності, а й до рівня професіоналізму педагогічних працівників колективу школи. Це має проявлятися у самовдосконаленні та підвищенні кваліфікації педагогічних кадрів (обмін досвідом, атестація, професійне навчання, професійне консультування, стажування).

3. «Тісне співробітництво між адміністрацією і робітниками підприємства у справі практичного запровадження наукової організації праці» [3, с.18].

Управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу містить як організаційну, так і психологічну компетенції. Директор школи має уміло організувати учасників навчально-виховного процесу, тісно взаємодіяти із підлеглими, власним прикладом доводити уміння побудови єдиної цілісної педагогічної системи на основі наукового менеджменту. Колектив має бути згрупованим і нагадувати єдину команду, що працює в єдиному руслі з однією метою – забезпечення якості освіти.

4. «Рівномірний і справедливий розподіл обов'язків (відповідальності) між робітниками і менеджерами» [3, с.18].

Від керівника загальноосвітнього навчального закладу залежить не тільки справедливий розподіл педагогічного навантаження, а й організаційних і інших зобов'язань. У даному процесі директор має виконувати як організаційні, так і контролюючі функції, оскільки виконання певних обов'язків пов'язано із їх координацією, спостереженням і контролем. Керівник загальноосвітнього навчального закладу має бути відповідальним перед педагогічним колективом і навпаки.

5. «Забезпечення робітників ресурсами, необхідними для ефективного використання зобов'язань» [3, с.18].

Керівник загальноосвітнього навчального закладу має сприяти розвитку наукового потенціалу педагогічних працівників. З цією метою він зобов'язаний забезпечити колектив відповідними навчально-методичними ресурсами й облаштувати класи (кабінети) новітнім обладнанням, наочністю, що дасть змогу поліпшити якість навчального процесу.

6. «Систематичне й правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці» [3, с.18].

Керівник загальноосвітнього навчального закладу має не тільки контролювати, а й заохочувати та стимулювати педагогічних працівників. До зазначених заходів належать премії, компенсаційні й заохочувальні виплати, нагороди, цінні подарунки та ін.

«Оцінюючи свою систему, Тейлор, зокрема, писав: «Наука замість традиційних навичок; гармонія замість протиріч; співробітництво замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; доведення кожного окремого робітника до максимально доступної йому продуктивності і максимального добробуту» [3, с.20]. Ми погоджуємось із думкою науковця, оскільки у його розумінні управління має базуватися на розподілі функціональних повноважень між підлеглими та спеціалізації діяльності управління. У нашому випадку зазначена спеціалізація стосується управлінської компетентності, що реалізовується із дотриманням демократичних, гуманних, і разом із цим взаємозалежних, взаємовідповідальних і контрольних функцій.

Анрі Файоль (1841–1925) – французький учений, засновник адміністративної теорії управління та один із засновників класичної школи менеджменту.

Файоль був переконаний у тому, що у будь-якій структурі менеджмент відіграє важливу роль, оскільки її успіх залежить від грамотної адміністративної або управлінської діяльності. Водночас Анрі Файоль стверджував, що успіх управління залежить від його професійних навичок (управлінської компетентності) та уміння організувати підлеглих.

Файоль визначив, дослідив і описав 14 принципів управління, які досі підсилюють управлінську компетентність керівників сучасних загальноосвітніх навчальних закладів. Описані принципи мають мати місце в сучасній системі управління загальноосвітніми навчальними закладами, оскільки вони відображають реалізацію функціональних повноважень директора якісно нової формації.

Ми погоджуємося із думкою Файоля, який писав, що «менеджмент відіграє надзвичайно важливу роль в управлінні підприємством: малим або великим, у промисловій, торговельній, політичній, релігійній чи будь-якій іншій сфері» [3, с.25].

Мері Фоллет (1868–1933) – американський учений, що досліджувала управлінську діяльність і вважала, що менеджмент – це «забезпечення виконання роботи за допомогою інших людей» [3, с.37]. Її дослідження спрямовані на визначенні ролі керівника в організації праці підлеглих працівників.

Розглянемо принципи, на яких базується управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу. Так, нами розроблена система принципів щодо підготовки майбутніх управлінців, реалізація яких допоможе більш якісно реалізувати управлінську компетентність директора школи:

– принцип взаємоповаги між вищими навчальними закладами III–IV рівня акредитації, який ми розглядаємо як розуміння рівної відповідальності за необхідність виконання урядових постанов з приводу запровадження в освітньому просторі України елементів підготовки магістрів різних галузей народногосподарського комплексу;

– принцип довіри між вищими навчальними закладами III–IV рівня акредитації щодо якості підготовки кадрів, визнання достатньо високого рівня теоретичної та практичної підготовки управлінців сфери освіти;

– принцип усвідомлення можливостей вищого навчального закладу III–IV рівня акредитації надати більш високий рівень науково-теоретичної підготовки магістрам – своїм випускникам;

– принцип взаємопізнання традиційних і нетрадиційних методик підготовки управлінських кадрів, характерних окремо для інститутів та університетів, акцентуючи увагу на сферу розповсюдження управлінських функцій;

– принцип постійної взаємодії інститутів і університетів, надання допомоги у підвищенні науково-методичного рівня викладачами;

– принцип залучення науково-педагогічних працівників кафедр інших навчальних закладів до читання теоретичних курсів, до проведення лабораторних, семінарських, практичних занять і практики із слухачами магістратури інститутів та університетів;

– принцип співробітництва між вищими навчальними закладами, який передбачає проведення спільних міжвузівських конференцій та семінарів, до участі в яких залучаються слухачі магістратури;

– принцип застосування квот, шільг при прийомі на навчання випускників, які в подальшому будуть працювати у сільській місцевості за цільовим направленням;

– принцип рейтингового відбору для навчання в магістратурі за рахунок державного бюджету серед випускників III освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст», які становлять 10–15% від їх загального числа;

- принцип забезпечення можливостей подальшого здобуття освіти магістрами за заочною формою при допомозі визначення мінімально можливого для самоокупності навчання рівня оплати;
- принцип підведення підсумків при проведенні державної атестації по закінченню здобуття освіти на освітньо-кваліфікаційному рівні «магістр» методом захисту відповідних дипломних робіт;
- принцип підтримки обдарованих слухачів протягом усього навчання шляхом надання допомоги у написанні магістерських робіт, статей, інших публікацій з метою подальшого прикріплення на навчання в аспірантурі;
- принцип взаємовідвідування бібліотек та обміну літературними джерелами у вищих навчальних закладах з метою підвищення рівня знань слухачів магістратури;
- принцип надання пільг слухачам, які навчаються паралельно в магістратурі та на відділенні післядипломної підготовки, здобуваючи одночасно дві освіти;
- принцип взаєморозуміння, допомоги та підтримки між слухачами магістратури вищих навчальних закладів III–IV рівня акредитації;
- принцип взаєморозгляду, який має застосовуватися при складанні навчальних планів і програм, при написанні рекомендацій до викладання дисциплін у вищих навчальних закладах III–IV рівня акредитації та вищих навчальних закладах I–II рівня акредитації з метою подолання і недопущення повторів матеріалу, тем навчальних дисциплін.

Висновки... Трагування будь-яких педагогічних понять є важливим не тільки для науковців, а й для практикуючих директорів шкіл. Ґрунтовне вивчення поняття «управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу» дасть змогу директору більш якісно реалізовувати свої функціональні повноваження. Процес управління буде мати позитивні результати за умови продуманої системи його побудови, починаючи з підготовки кадрів і закінчуючи прийняттям управлінських рішень.

У подальших дослідженнях автор планує розкрити зміст управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу через закономірності управління, техніку управління, технологію управління, функції управління, методи управління, джерела управління.

Список використаних джерел і літератури:

1. Менеджмент, маркетинг и экономика образования : учеб. пособие / под ред. А. П. Егоршина. – Н.Новгород : НИМБ, 2001. – 624 с.
2. Про загальну середню освіту : Закон України від 13.05.1999 р. № 651-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>. – Зі змінами ; ост. ред. 01.01.2015 р.
3. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.

References:

1. *Menedzhment, marketing i ekonomika obrazovaniya: ucheb. posobie / pod red. A. P. Egorshina, Nizhnij Novgorod, NYMB, 2001, 624 s.*
2. *Pro zahalnu seredniu osvitu : Zakon Ukrainy vid 13.05.1999 r. № 651-XIV [electronic resource], mode of access: <http://zakon1.rada.gov.ua>.*
3. *Tulenkov M. V. Suchasni teorii menedzhmentu : navch. posib., Kyiv, Karavela, 2007, 304 p.*

Summary

Iryna Darmanska

The Essential Characteristic of the Concept of «Managerial Competence of the Head of Educational Institution»

The article describes the essential characteristic of the concept of «managerial competence of the head of educational institution». The author analyzes the principles and concepts that are the fundamental basis of the formation of a multifaceted system in the management of general secondary education, consisting of interrelated and mutually reinforcing elements. When forming managerial competence of the future managers of educational establishments, scientific and scientific-pedagogical workers should use the researches in the following directions: legal aspects of the educational establishment management, theory of organization of educational establishment, management of organization of educational establishment, labor aspects of activity of the manager of educational establishment, management of educational and upbringing activity, management of financial-economic activity, management of the labor resources, management of the content of work, management of informational links, technique of managerial activity, audit and evaluation of managerial activity, psychology of management, social and economic security of the activity, educational technologies. Methodological basis of the article is the statement of the theory of scientific cognition; system-structural approach, which stipulates for the integrity of the object's study, finding the specificity of its components; statement of the interaction of the subjects, their functional interconnection, which allows to study the subject as one whole.

Key words: head of educational institution, managerial competence, concepts, functions.

Дата надходження статті: «28» січня 2015 р.

Стаття прийнята до друку: «19» лютого 2015 р.