

УДК 37.011.3.091.113-057.17:005.336.2-027.561:316.61]“20”

DOI:

**Ірина Мицишин**, кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
**Христіна Калагурка**, кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи  
Львівського національного університету імені Івана Франка

### ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

У статті обґрунтовано об'єктивні причини зміни вимог щодо професійних характеристик керівника освітньої установи. З'ясовано сутність спеціальних, загальних, особистісних, комунікативних та організаційних компетентностей сучасного менеджера освіти. Закцентовано на особливостях реалізації окремих управлінських принципів в сучасних умовах модернізації соціально-культурної місії школи, збагачення ринку освітніх послуг, зростання конкурентності, виникнення нових аспектів інтерперсональної взаємодії в освітньому середовищі.

**Ключові слова:** професійна компетентність; професійний портрет; функції, напрями професійної діяльності менеджера освіти; особистісні риси менеджера освіти.

*Літ. 7.*

**Iryna Myshchyshyn**, Ph.D.(Pedagogy), Associate Professor of the  
General Pedagogics and Pedagogics of Higher Education Department  
Lviv Ivan Franko National University  
**Khrystyna Kalahurka**, Ph.D.(Pedagogy), Associate Professor of the  
General Pedagogics and Pedagogics of Higher Education Department  
Lviv Ivan Franko National University

### PROFESSIONAL COMPETENCE OF A MODERN MANAGER OF EDUCATION

The analysis of a professional portrait of a modern manager of an educational institution is conducted in the article. The objective reasons for the demands concerning the professional characteristics of a manager of an educational institution are proved. The reasons are caused mostly by the reformatory processes on the market of educational services and transformations of a social-humanitarian sphere. Special attention is paid to the determination of the components of professional competence and their analysis is conducted. The essence of special, general, personal, communicative, and organizing competencies of a modern manager of education is clarified. The main ways of a realization and the content of professional and social functions of a manager of a modern school are described. On the basis of the analyses of personal characteristics of effective leaders, the criteria of an evaluation of the activity of a manager of education are determined. The list of the important features of a modern educational manager is established. There are physical and psychological education, confidence, initiatives, tactfulness, tolerance, orientation on success, ability to take responsibility, etc. The main directions of the professional activity of a manager are traced. The completion of them foresees a formation of a high-leveled professional competence: providing an interpersonal interaction (instructing, coordination), establishing of informational processes (representation, monitoring), taking decisions (distribution of duties, a subsequence of changes, mediation). The importance of the putting right of an opportune, trustworthy and full value information (conducted by a manager) of all participants of an educational process as the most important task in modern conditions of intensification of informational processes.

Special attention is paid to the peculiarities of the realization of separate administrative principles under modern circumstances of a broadening of a public mission of a school, enrichment of the market of educational services, an increase of competition in this sphere, appearance of new aspects in interpersonal interaction in the educational environment. A systematic combination of several functions in the process of realization of professional actions causes their laying on or interpenetration and supplies a formation of new components of professional competence of a manager of an educational institution.

**Keywords:** professional competence; professional portrait; directions of the professional activity of a manager of education; personal features of a manager of education.

**П**остановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні динамічні суспільні зміни значною мірою зумовлюють перетворення в соціально-гуманітарній сфері,

зокрема в освіті. Суспільні виклики модернізують соціально-культурну місію освітніх установ, збільшують перелік їхніх завдань, формують нові функції, перебудовують процесуальні й

технологічні стандарти діяльності, спонукають до вдосконалення нормативно-правової бази сфери освітніх послуг. Для врегулювання нових суспільних запитів й практики діяльності освітніх закладів у 2017 році було прийнято новий Закон України “Про освіту”. Цим державним документом було забезпечено необхідні умови для модернізації всієї освітньої галузі, надано широкі можливості для утвердження багатоаспектної автономії навчальних закладів, розвитку педагогічних інновацій. Водночас якісно нові умови освітньої діяльності визначають принципи зміни у питаннях управління навчальними установами. Керівники шкіл змушені випрацювати ефективні стратегії управлінської діяльності, побудовані на засадах самоврядувальності та колегіальності. В силу таких вимог межі компетентності керівника школи суттєво розширюються, виникає необхідність набуття нових знань та умінь. Таким чином, актуальним і вагомим науковим завданням стає визначення та аналіз складових професійного портрета сучасного менеджера освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У руслі досліджень сутності професійної компетентності менеджерів освітньої сфери науковці: В.М. Андросюк, Л.М. Карамушка, О.І. Мармаза, Л.І. Даниленко, І.М. Шоробура та ін. Однак, нагромаджений масив наукових праць достатньою мірою не вичерпує потребу визначення та аналізу складових професійної компетентності менеджерів освіти в контексті сучасних вимог, що стимулює розвиток подальших наукових напрацювань.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення та аналіз складових професійної компетентності сучасного менеджера освіти.

**Вклад основного матеріалу.** Специфіка професійної діяльності керівника закладу освіти знаходить свій вияв у виконанні ним низки професійних функцій, для реалізації яких керівнику слід набути високого рівня фахової компетентності. Багатоаспектна взаємодія з різними групами працівників, учнями, батьками та безпосередня організаційна діяльність визначає характерні функції, пов’язані зі спілкуванням, мотивуванням, плануванням, контролем та іншими аспектами управлінських дій. Спосіб і ступінь реалізації управлінських функцій керівником закладу освіти дає можливість описати характерні напрями їх професійної діяльності. Серед найбільш типових можна визначити такі напрями: забезпечення інтерперсональної взаємодії (наставництво, координація), налагодження

інформаційних процесів (представництво, моніторинг), прийняття рішень (розподіл повноважень, узгодження змін, посередництво).

Інтерперсональна взаємодія найбільшою мірою породжена обов’язком керівника налагодити горизонтальне та вертикальне співробітництво. Системний підхід у цій сфері також вимагає від менеджера умінь налагодження взаємозв’язків між різними організаціями, здійснення інституціональної співпраці, взаємодію з фахівцями та експертами, узгодження дій, чіткість і своєчасність їх виконання. Діяльність керівника освітньої сфери також охоплює і роботу з інформаційними ресурсами, зокрема, налагодження зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків. Зовнішнє інформування передбачає популяризацію діяльності установи, формування її іміджу, лобіювання інтересів на різних рівнях, рекламні кампанії. Усі окреслені елементи в сучасних умовах розширення ринку освітніх послуг, а також зростання конкурентності стають особливо актуальними й вимагають докладання значних зусиль. У контексті прийняття управлінських рішень вагомими аспектами роботи керівника є стратегічне планування, розподіл обов’язків, ініціювання змін, створення умов для реалізації творчих проектів. Менеджер визначає цілі, мотивує й мобілізує працівників на шляху їх досягнення, забезпечує організаційні та матеріальні умови для діяльності, систематично інспектує результати.

Сучасні дослідники пропонують різні підходи щодо визначення складових професійної компетентності менеджерів освіти. За міркуваннями В. Жигір, професійна компетентність охоплює такі ланки: загальнокультурну, комунікативну, психолого-педагогічну, управлінську та стратегічну [4, 68]. У дослідженнях Л. Вознюк встановлено, що професійна компетентність менеджера освітньої сфери має такі складові:

- знання та розуміння природи управлінської праці та процесів менеджменту;
- знання посадових та функціональних обов’язків менеджера освіти;
- уміння використовувати інформаційно-комп’ютерні технології та інші засоби комунікацій, необхідних у процесі управлінської праці;
- людинознавча компетентність;
- володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв’язків;
- здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки [3, 43].

Т. Іванова стверджує, що основними змістовими складовими професійної компетентності

керівника освітньої установи можна вважати спеціальні, загальні, особистісні, організаційні, комунікативні компетенції [5, 99].

Спеціальні компетенції охоплюють знання нормативно-правової бази освітньої діяльності, засадничих положень менеджменту, його теорій, принципів, правил, стилів, а також практичні уміння здійснення управління.

Загальні компетенції містять широкий комплекс знань та умінь, які з педагогічною діяльністю безпосередньо не пов'язані. До цієї групи можна зарахувати знання у сфері економіки, фінансів, менеджменту, маркетингу, психології. Такий комплекс загальних знань буде основою успішної менеджерської діяльності. Різноманітні проблеми, що виникатимуть в питаннях юридичного чи фінансового характеру, не можуть бути вирішені без достатньої обізнаності керівника в цих сферах.

Особистісна компетенція керівника визначена його людськими рисами, ціннісними пріоритетами, активною громадянською позицією, національною свідомістю. Основа особистісних психологічних характеристик керівника становить емпатія як засадничу якість необхідна для формування педагогічної майстерності. Також особистісні риси охоплюють й інші перцептивні здібності, необхідні для педагогічної й відповідно управлінської діяльності в освітній сфері: ідентифікація, рефлексія, децентрація та ін. Завдяки цим здібностям керівник навчального закладу здатний реалізувати принципи поваги до особистості, цілісного погляду на людину, соціальної справедливості, індивідуального підходу та ін.

Група комунікативних компетенцій містить знання та вміння налагодження продуктивної комунікативної взаємодії на різних рівнях: з керівниками, вчительським колективом, учнями, батьками із врахуванням специфіки кожної групи, дотримання норм культури діалогу, професійної етики. Комунікативна компетенція насамперед базована на знаннях правил організації вербальної та невербальної взаємодії, стилів та рівнів спілкування, технік та прийомів успішної комунікації. На базі таких знань повинні бути сформовані уміння запобігання та вирішення конфліктних ситуацій, визначення та подолання комунікативних бар'єрів, використання технік рефлексивного та емпатійного слухання, застосування процедури ведення переговорів, проведення публічних виступів.

Організаційна компетентність найбільшою мірою враховує різноплановість діяльності керівника освітньої установи. Організаційні

здібності є запорукою планомірної та злагодженої діяльності закладу й відповідно роботи всього педагогічного колективу. Вони забезпечують дотримання усіх принципів, пов'язаних з регламентуванням, стимулюванням, сприянням, координацією та контролем діяльності освітньої установи. Організаційна компетенція керівника знаходить відображення у перспективному та поточному плануванні роботи закладу, успішній методичній, навчальній, виховній, громадській роботі школи. Особливо важливими є вміння зважено приймати управлінські рішення, делегувати повноваження та відповідальність, формувати колектив-однотумців, створювати психологічно комфортне професійне середовище, в якому вітають творчі ініціативи, заохочують фахове зростання.

Принцип комплексності у менеджерській діяльності забезпечує системне поєднання кількох функцій в процесі реалізації професійних дій. Така специфіка зумовлює накладання чи взаємопроникнення різних функцій й формування нових видів професійних компонентів змішаного типу. Таким чином можна виділити інформаційно-комунікативний, афективно-комунікативний, оцінно-проективні та інші.

Відповідно до окреслених сфер професійної діяльності та функціональних завдань менеджера освіти можна визначити перелік найбільш значимих особистісних рис та здібностей. На думку В. Андросюка, професіоналу керівнику для виконання професійних функцій необхідні такі здібності: діагностичні, прогностичні, проективні, організаторські, комунікативні, порівняльно-оцінні, гностичні, емоційно-вольові. У кожній групі здібностей можна визначити найважливіші психологічні складові, які є професійно важливими якостями. У групі діагностичних здібностей – це аналітико-синтетична здатність мислення; у групі прогностичних і проектувальних – імаจินативні здібності, антиципація; у групі організаторських і комунікативних – альтруїзм, емпатія, рефлексія; у групі гностичних – гнучкість і глибина мислення (академічні здібності); у групі емоційно-вольових – суспільна енергійність, інтернальність, витримка тощо. Наявність цих якостей у людини є психологічним підґрунтям успішного виконання нею функцій менеджера освіти та сприйняття підлеглими його як лідера колективу [2, 51].

Водночас не менш значимими для керівника освітньої установи є формування самосвідомості, на базі якої мають бути сформовані навички самовладання, саморегуляції, самоконтролю, а також автономності та незалежності. Ці особистісні уміння дають можливість формувати

авторський стиль менеджерської діяльності, досягати авторитету, викликати довіру.

Враховуючи багатоаспектність управлінської діяльності в освіті, сучасні дослідники описують достатньо розлогі переліки особистісних характеристик успішних менеджерів. Найчастіше ці переліки охоплюють такі якості керівників: динамічний темперамент, вміння здобувати авторитет, лідерські якості, організаторські здібності, комунікативність, здатність до творчості, навички самоосвіти. На думку самих керівників освітніх установ, найбільш актуальними для сучасного управлінця є: фахова компетентність, відкритість і готовність до змін, творчість й ініціативність, рішучість в діях у різних ситуаціях, чесність, об'єктивність і справедливість, авторитетність [7, 100].

Різноманітний перелік важливих рис успішного керівника пропонує дослідник О. Мармаза. Він визначає такі складові:

- інтелектуальні можливості вище середнього, але не на рівні обдарованості чи геніальності;
- ініціатива, яка пов'язана зі здатністю до аналізу та конструктивної діяльності, енергією, життєстійкістю;
- впевненість, що спирається на здатність вірити в себе і свою діяльність, усвідомлення свого місця, бажання досягти цілей;
- здатність подивитись на ситуацію "зверху", що дає можливість панорамного бачення подій та процесів;
- фізичне та психічне здоров'я, яке створює запас енергії, необхідний для складної роботи;
- усвідомлення мети робить можливим постійний аналіз власної діяльності та мотивацію підлеглих;
- тактовність, толерантність керівника викликають з боку підлеглих повагу, потрібна, щоб вести за собою;
- порядність, необхідна, щоб завоювати довіру;
- бажання успіху, установка на лідерство створюють позитивні умови для кар'єри;
- вміння брати на себе відповідальність за прийняття рішень, виконання важливих завдань;
- здатність співпрацювати з широким колом людей;
- емоційна зрілість дозволяє управляти своїми почуттями, станами;
- установка на успіх створює передумови успішної діяльності та результатів;
- здатність до здорових, тверезих суджень [6, 129 – 130].

Описати портрет успішного менеджера освіти можна також шляхом аналізу особистісних характеристик ефективних лідерів. Критеріями

оцінки ефективності діяльності керівника здебільшого є:

- організаторські здібності;
- психоемоційний аспект;
- здатність приймати управлінські рішення;
- здатність розв'язувати проблеми;
- креативність;
- знання та використання документів про освіту;
- раціональність поточного і перспективного планування;
- організація навчального процесу;
- контроль;
- співпраця з учнівським і вчительським колективом;
- підвищення кваліфікацій вчителів;
- розвиток педагогічної творчості [1, 114 – 115].

Керівник закладу освіти, здійснюючи професійну діяльність, водночас виконує не лише професійні, а й соціальні функції. Успішна реалізація останніх матиме вияв в тісній інтеграції педагогічного колективу, гармонізації стосунків, створенні сприятливого психологічного мікроклімату, формуванні середовища одностайності. Діяльність керівника має забезпечувати відкритість, прозорість, чітку визначеність стандартів діяльності. Водночас підвищення динаміки групової взаємодії зумовлює зниження психологічної напруги. В таких умовах керівнику значно простіше організувати роботу, виявляти ініціативу. Керівник зобов'язаний створити сприятливі умови для реалізації інформаційної, організаційної, регулятивної функцій: керівник повідомляє інформацію, пояснює, координує, управляє, верифікує, аналізує, робить висновки.

В процесі організації активної взаємодії керівнику слід акцентувати свою увагу не лише на педагогічному колективі. Не менш вагомим у роботі керівника є налагодження співпраці з усім персоналом працівників, учнівським колективом, батьками. Досягнення інтегративної єдності формує особливу атмосферу установи, прищеплює усім учасникам почуття потрібності, значимості, ефективності. Внаслідок чого будується довіра між працівниками й керівництвом (директором) школи. Прийняття визначених норм не виникає з почуття страху перед працедавцем, а є ефектом ідентифікації з організацією і відчуття турботливого ставлення директора. Згуртованість організації стає запорукою формування ідентифікації зі школою і результатами її роботи не лише у вчителів, а й в учнів. Школа перестає бути лише навчальним закладом, вона трансформується у середовище соціального

виховання, простір для розвитку і самореалізації учнів.

**Висновки.** У сучасних умовах модернізації соціально-культурної місії школи, виникнення нових аспектів інтерперсональної взаємодії в освітньому середовищі, зростання конкурентності та збагачення ринку освітніх послуг закономірними стають якісні зміни в системі професійної компетентності менеджера освіти. Виконання традиційних функцій професійної діяльності й реалізація управлінських принципів набувають нового змістового та процесуального характеру. Характерним для сучасного управління є необхідність одночасної реалізації кількох функцій в процесі виконання професійних дій. Така професійна ситуація зумовлює накладання або взаємопроникнення функцій, внаслідок чого відбувається формування нових компонентів професійної компетенції керівника освітньої установи. Системний аналіз актуального стану та прогнозування перспектив розвитку освітньої сфери необхідний для визначення критеріїв професійної придатності та компетентності керівника в освіті. Опис чіткого професійного портрета необхідний для вдосконалення системи підготовки майбутніх менеджерів освіти.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Адаптивне управління: прикладний аспект, поширення в освітній системі України: кол. монографія / за заг. ред. Г. В. Єльнікової. Тернопіль, 2015. 420 с.
2. Андросюк В. Педагогічний менеджмент і психодидактика: навч. пос. Тернопіль, 2008. 216 с.
3. Вознюк Л. Роль менеджера освіти в оновленні сучасної школи. *Початкова школа*. Щомісячний науково-методичний журнал. Київ, 2013. № 11, С.42 – 43.
4. Жигір В. Особливості професійної компетентності менеджерів освіти. *Молодь і ринок*. Щомісячний науково-педагогічний журнал. Дрогобич, 2011. № 5 (76), 2011, С.64 – 69.
5. Іванова Т. В. Культура педагогічного менеджменту викладача ВНЗ непедагогічного профілю: навч.-метод. посіб. Київ, 2012. 137 с.
6. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків, 2007. 448 с.
7. Menedżer i kreator edukacji / pod red. Cz. Plewki i H. Bednarczyka. Radom: Instytut Technologii Eksploatacji, 2008. 368 s.

#### REFERENCES

1. Yehnykova, H. V. (2015). *Adaptyvne upravlinnia prykladnyi aspekt, poshyrennia v osvittinii systemi Ukrainy* [Adapting management: applied aspect, spreading in the educational system of Ukraine]. Ternopil, 420 p. [in Ukrainian].
2. Androsiuk, V. (2008). *Pedahohichnyi menedzhment i psykodydaktyka* [Pedagogical management and psycho didactic]. Ternopil, 216 p. [in Ukrainian].
3. Ivanova, T. V. (2012). *Kultura pedahohichnoho menedzhmentu vykladacha VNZ nepedahohichnoho profilu* [The culture of pedagogical management of a teacher of a high school of non-pedagogical direction]. Kyiv, 137 p. [in Ukrainian].
4. Vozniuk, L. (2013). *Rol menedzhera osvity v onovlenni suchasnoi shkoly* [The role of the education manager in renovation of the modern school]. "Elementary school". Monthly scientific-methodical journal. Kyiv, Vol.11, pp.42– 43. [in Ukrainian].
5. Zhyhir, V. (2011). *Osoblyvosti profesiinoi kompetentnosti menedzheriv osvity* [Specifics of education managers' professional competence]. "Youth and market". Monthly scientific-pedagogical journal. Drogobych, Vol.5 (76), pp.64 – 69. [in Ukrainian].
6. Marmaza, O. I. (2007). *Menedzhment v osviti: dorozhnia karta kerivnyka* [Management in education: traveling map of a manager]. Kharkiv, 448 p. [in Ukrainian].
7. Plewka, Cz. & Bednarczyk, H. (2008). *Menedżer i kreator edukacji* [Manager and creator of education]. Radom, 368 p. [in Polish].

Стаття надійшла до редакції 20.05.2019



*“Хто хоче зрушити світ, нехай зрушить себе!”*

*Сократ  
давньогрецький філософ*

*“Успіхи науки – діло часу і сміливості розуму”.*

*Вольтер  
французький філософ*

