

**Ренькас Броніслава Мирославівна, кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри педагогіки, психології та управління навчальними закладами Житомирського державного університету імені Івана Франка**

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

**Анотація.** У статті указується на актуальність компетентнісного підходу в управлінні закладами освіти. Зазначається, що стратегічність є важливою характеристикою управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Указується на важливість формування стратегічної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу у сучасних умовах. Обґрунтовано доцільність використання елементів стратегічного управління в управлінській діяльності. Проаналізовано фактори впливу на формування стратегічної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

**Ключові слова:** *компетентність, стратегічна компетентність, стратегічне управління, загальноосвітній навчальний заклад.*

**Ренькас Бронислава Мирославовна**

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

**Аннотация.** В статье указывается на актуальность компетентностного подхода в управлении учреждениями образования. Отмечается, что стратегичность является важной характеристикой управленческой компетентности руководителя общеобразовательного учебного заведения.

Указується на важність формування стратегічної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в сучасних умовах. Обґрунтована цілеспрямованість використання елементів стратегічного управління в управлінській діяльності. Проаналізовані фактори впливу на формування стратегічної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

**Ключевые слова:** *компетентность, стратегическая компетентность, стратегическое управление, общеобразовательное учебное заведение.*

**Renkas Bronislawa Myroslavivna**

## **FORMATION of the STRATEGIC COMPETENCE OF the PRINCIPALS of SECONDARY SCHOOLS**

**Annotation.** The necessity of competence approach in the management of educational institutions is justified in the article. It is noted that an important characteristic of the management competence of a principal of a secondary school is strategy. The importance of the formation of strategic competence of a principal of an educational institution in modern society is indicated. The expediency of the elements of strategic management is justified. The factors that influence the formation of strategic competence of a principal of a secondary school are analyzed.

**Keywords:** *competence, strategic competence, strategic management, secondary school.*

**Актуальність теми дослідження.** Нові концептуальні підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами обумовлюють специфіку керівної діяльності у них, висувують значні вимоги щодо формування основних знань і умінь керівника, суттєво впливають на зміст та структуру функціональної компетентності сучасного керівника, яка має бути адекватною структурі та змісту його діяльності.

На часі компетентнісний підхід в управлінні навчальним закладом як відповідь на динамічні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища навчального закладу, оновлення та накопичення інформації, необхідність адекватного оперативного адаптування, випереджувального реагування на нові вимоги.

Управлінська компетентність сучасного керівника загальноосвітнього навчального закладу потребує постійного оновлення змісту, нових технологій формування, набуває нових характеристик, зокрема стратегічності внаслідок використання елементів стратегічного управління.

**Аналіз досліджень і публікацій.** На сучасному етапі проблему управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу розглядає цілий ряд науковців, серед яких: В. Бондар, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, В. Крижко, О. Мармаза, В. Маслов, В. Мельник, Є. Павлютенков, І. Підласий та ін.; моделі управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу пропонують В. Маслов, О. Мармаза та ін.; проблеми оцінювання професійної компетентності керівників розробляють Г. Єльнікова, Т. Шамова, П. Третьяков, Н. Капустіна та ін.

Формування стратегічної компетентності керівного персоналу здебільшого розглядається вітчизняними науковцями у контексті державної служби [1].

Стосовно стратегічного управління в освіті аналіз фахової літератури дає підстави стверджувати про наявний практичний та науковий інтерес до його застосування у сфері загальної середньої освіти. Використання стратегічного управління в освіті розглядає ряд науковців, серед яких Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, Л. Калініна, В. Колпаков та ін.

Разом з тим слід відзначити, що використання елементів стратегічного управління в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом сприяє виникненню стратегічної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, яка донедавна не була предметом спеціального

дослідження. Зазначене актуалізує проблему дослідження факторів формування стратегічної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

**Мета статті** охарактеризувати фактори впливу на формування стратегічної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне розуміння науковцями феномену компетентності дає підстави стверджувати, що вона має складний, багатовимірний, «голографічний» характер, що характеризується наявністю різних підходів та рівнів узагальнення у її тлумаченні... [2, 21с.].

Тому розкриття феномену компетентності в умовах інформаційного суспільства, для якого притаманні постійне оновлення і швидка зміна технологій, висока динамічність процесів суспільного розвитку, на думку дослідників, має бути доповненим включенням до її складу різних характеристик... [2, 21].

На нашу думку, однією з таких «характеристик» є стратегічність, яка передбачає систему знань та умінь керівників, пов'язаних, у тому числі, із застосуванням стратегічного управління.

Пошук ефективних методів та технологій управління загальноосвітнім навчальним закладом зумовлює звернення управлінців-освітян до стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент (strategic management) – це діяльність із стратегічного управління, що пов'язана з постановкою цілей і задач організації, за підтримки певних взаємовідносин між організацією й оточенням, що дають їй можливість домагатися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [10, с. 105]. Адаптація здобутків стратегічного менеджменту до управління загальноосвітнім навчальним закладом є запорукою підвищення ефективності та результативності його діяльності.

Законодавче закріплення стратегічного управління в освітній сфері на рівні держави здійснено у Законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», у ряді Указів Президента України, зокрема, «Про заходи щодо поліпшення функціонування та розвитку загальної середньої освіти», постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження комплексного плану заходів щодо розвитку загальної середньої освіти в 1999-2012 роках», Національній доктрині розвитку освіти України у XX столітті і є прогресивним кроком у розвитку галузі освіти і управління нею, зазначають вітчизняні вчені [4, с. 46].

Стратегічне управління в освіті характеризується як сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти. [7, с. 329]. Стратегія управління загальноосвітніми навчальними закладами реалізується через програму розвитку, перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу, концепції, які забезпечують досягнення їх місії та цілей.

Як показує аналіз фахової літератури в діяльності загальноосвітніх навчальних закладів у сучасних умовах все частіше використовуються такі елементи стратегічного управління як місія, стратегія, цілі, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ, стратегічне планування. Їх огляд дозволяє виділити набір знань та умінь, які є ключовими факторами формування стратегічної компетентності.

Таким чином, компетентність керівників з питань стратегічного управління передбачає знання та уміння щодо визначення та формулювання місії навчального закладу. Місія – це важлива, соціально орієнтована функція, яка формулюється, насамперед, для підвищення соціальної ролі організації [10]. Формулювання місії загальноосвітнього навчального закладу є важливою управлінською проблемою, це своєрідний технологічний процес, при якому рекомендують враховувати певні аспекти: суб'єктів, чиї інтереси впливають на навчальний заклад (засновники, співробітники, споживачі,

місцева громадськість, суспільство в цілому, державні інститути, які взаємодіють із закладом в політичній, правовій, економічній та інших сферах); фактори, що впливають на вироблення місії (ресурси, які заклад може задіяти; стан зовнішнього середовища закладу; історія закладу, у процесі якої вироблялася його філософія, формувалися профілі навчання, стиль діяльності і визначалося місце на ринку освітніх послуг; специфічні особливості, що відрізняють даний заклад від інших; існуючий стиль поведінки і стан діяльності); урахування вимог до формулювання місії (чіткість і доступність для розуміння всіма; однозначність трактування; розширення простору для творчого і гнучкого розвитку; відсутність конкретних вказівок; відображення іміджу; вказівка на сферу та напрями діяльності) [11, с. 117-118].

Важливим фактором впливу на формування стратегічної компетентності є знання та уміння щодо формулювання стратегії навчального закладу. Стратегії розглядаються як всебічний комплексний план, призначений для забезпечення поведінки організації і досягнення нею цілей [8, с. 12], та водночас, засоби та способи для досягнення цілей [7, с. 19]. Стратегія реалізується через програму розвитку, яка забезпечує досягнення місії та цілей школи. У сучасних умовах доцільно використовувати цілеспрямовану стратегію.

Одним із основних питань у механізмі сучасного управління та фактором впливу на формування стратегічної компетентності сучасного керівника є його знання та уміння щодо вироблення цілей загальноосвітнього навчального закладу. Процес формування і постановки цілей в управлінні складний, але необхідний. Поняття «цілі» трактуємо як прогнозовані, спроектовані і бажані результати, яких повинен досягти загальноосвітній навчальний заклад, на досягнення яких спрямована його діяльність, і які впливають на встановлення пріоритетів його діяльності [11, с. 120].

Стратегічна компетентність керівника передбачає знання та уміння аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище загальноосвітнього навчального закладу.

Зовнішнє середовище загальноосвітнього навчального закладу – це сукупність факторів, множинність елементів, які опосередковано або безпосередньо впливають на його діяльність, урахування їх є обов'язковою умовою якісного управління. Управлінською метою аналізу зовнішнього середовища є характеристика ступеню їх впливу на навчальний заклад. Учені виділяють у зовнішньому середовищі чинники, що безпосередньо пов'язані з освітою, у тому числі загальною середньою: економіка, соціальне середовище, політика, ринок, технологія, екологія, міжнаціональні зв'язки [3, с. 8].

Після аналізу зовнішнього середовища керівництво має провести оцінку внутрішнього потенціалу організації з метою визначення її ефективної конкурентоспроможної стратегії. Внутрішнє середовище – це сукупність компонентів, яка складається з керівників організації, персоналу, фізичного середовища для роботи, культури організації, що визначають місію, цілі, стратегії та перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації [9, с. 84]. Управлінська мета аналізу внутрішнього середовища – глибоке всебічне вивчення його для надання керівництву інформації, необхідної для вибору стратегії, для підтримання балансу у взаємовідносинах із зовнішнім середовищем щодо забезпечення довгострокового існування [6, с. 39]. У стратегічному менеджменті розроблені відповідні прийоми аналізу внутрішнього середовища. Одним із них є метод SWOT-аналізу – дослідження сильних і слабких сторін конкурентоспроможності організації, можливостей та загроз, характерних для конкретних умов її діяльності, для виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і наступного опрацювання стратегій [12, с. 32].

Здійснене обстеження та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ дає підстави здійснити стратегічне планування діяльності

загальноосвітнього навчального закладу. Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм [14, с. 421]. Знання та уміння керівника щодо застосування стратегічного планування є важливим фактором формування його стратегічної компетентності.

Таким чином, аналіз наукової та фахової літератури дає підстави стверджувати, що усвідомлено розуміння доцільності, необхідності і можливості використання елементів стратегічного управління в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом, а відтак, відбувається формування рівня готовності керівників до їх застосування, що є підґрунтям для утворення стратегічної компетентності.

Слід зазначити, що важливою передумовою застосування стратегічного управління та фактором формування стратегічної компетентності є наявність у керівників навичок стратегічного мислення як одного із домінантних чинників успіху.

Стратегічне мислення являє собою усвідомлення діяльності організації, мети її розвитку і шляхів досягнення, усвідомлення необхідності спостереження й урахування впливів внутрішнього та зовнішнього середовища, формування стратегій і рішень, налагодження діяльності з метою їх здійснення [9, с. 76]. Відповідно, мислення набуває стратегічного характеру, коли людина застосовує нові знання до конкретних сфер своєї діяльності, опирається на попередні знання й досвід, що дає можливість пов'язувати наявні практичні й теоретичні знання з новою інформацією.

Важливим фактором формування стратегічної компетентності є також готовність керівника навчального закладу до використання стратегічного управління, яка представляється як комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують успішну ефективність управління. За структурою вона являє собою складне, багатоаспектне утворення, яке включає



пов'язані між собою такі компоненти: мотиваційний; когнітивний; операційний; особистісний [5, с. 41]. На цій підставі до основних критеріїв готовності керівника загальноосвітнього навчального закладу до використання стратегічного управління відносимо:

- мотиваційний критерій як сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням управління. Він визначає спрямованість керівника до застосування в управлінні нововведень, якими є визначення місії, стратегії, цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, стратегічне планування; сукупність мотивів та потреб, які спонукають до змін в управлінні; інтерес до всіх елементів стратегічного планування та їх використання; якості та здібності, що визначають особистісну професійну компетентність керівника;
- когнітивний критерій як система знань, які необхідні для здійснення успішного управління. Він передбачає наявність сформованих знань про ефективні функціональні стратегії; розуміння сутності стратегічного планування та рівень усвідомленості його практичної значущості, а також володіння основними видами знань, необхідними та достатніми для успішного використання стратегічного управління тощо;
- операційний критерій як комплекс умінь та навичок, які забезпечують успішність здійснення управління. Він передбачає сукупність умінь, якими має володіти керівник для ефективного використання стратегічного планування; застосування обґрунтованого «стратегічного набору» тощо;
- особистісний критерій як певні особистісні якості, які забезпечують успішність здійснення стратегічного управління, такі як конкурентоспроможність, адаптивність, професійність, індивідуальний стиль діяльності тощо.

**Висновки.** Таким чином, увага дослідників до компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом обумовлена підвищеними

вимогами до управлінської діяльності, управлінських навичок, рівня професійних знань і вимог керівників, що є потребою часу. На сучасному етапі розвитку стратегічного менеджменту стратегічне управління є одним із дієвих інструментів здійснення успішного управління, яке активно застосовується в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами. У процесі використання елементів стратегічного управління в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом керівник опановує цілий комплекс нових знань, умінь та навичок, набуває особистісних якостей, як наслідок, у керівників не тільки виявляється, а й формується і розвивається необхідний рівень управлінської компетентності з такого виду діяльності. Посадово-функціональна компетентність сучасного керівника загальноосвітнього навчального закладу, таким чином, набуває ознаки стратегічності, що дає підстави говорити про формування його стратегічної компетентності. Важливу роль у формуванні стратегічної компетентності відіграє наявне стратегічне мислення керівника та його готовність до використання стратегічного управління.

Розглянуті фактори формування стратегічної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів не виключають існування інших джерел її формування, які можуть бути предметом подальшого дослідження.

### **Список використаних джерел**

1. Антонова О. В. Європейський досвід формування стратегічної компетентності керівного персоналу державної служби [Електронний ресурс] / О. В. Антонова. Режим доступу : [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2012-02\(8\)/12aovpds.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2012-02(8)/12aovpds.pdf).
2. Драч І. Компетентність фахівця як теоретична проблема / І. Драч // Післядипломна освіта в Україні. – № 1 (22), 2013. – С.19-21.
3. Єльнікова Г. Управлінська компетентність / Г. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.

4. Калініна Л. М. Технологія інформаційного управління закладом освіти / Л. М. Калініна. – Харків : Основа, 2005. – 160 с.
5. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посібник /Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
6. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К. : ЦУЛ, 2007. – 240 с.
7. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х. : Видавнича група «Основа», 2007. – 448 с. – (Серія «Адміністратору школи»).
8. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
9. Олійник В. В. Управління розвитком системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійно-технічної освіти : наук.-метод. посібник / В. В. Олійник. – К. : ЦППО, 2001. – 207 с.
10. Освітній менеджмент : навч. посібник / [Л. Даниленко, Л. Карамушка]. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
11. Ренькас Б.М. Особливості управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах профільного навчання : дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Ренькас Броніслава Мирославівна. – Київ, 2011. –218 с.
12. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / О. М. Скібіцький . – К. : ЦУЛ, 2006. – 312 с.
13. Харві Д. Модель стратегічного планування / Д. Харві, Г. Павіщ, Т. Аванс, І. Ілько, Г. Русинов, В. Кашевський // Підручник для директора. – 2006. – № 10. – С. 4–36.
14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 320 с.