

**Власюк А. Д.**  
студентка магістратури  
«Управління навчальним закладом»  
Житомирського державного університету  
імені Івана Франка, м. Житомир директор  
Баранівського ЗДО комбінованого типу  
«Сонечко»  
м. Баранівка  
*e-mail: baranivkadnzs@ukr.net*

**Управлінська компетентність як складова професійної  
кваліфікації керівника закладу дошкільної освіти**

Йти вперед – означає втратити душевний спокій,  
залишитись на місці – означає втратити себе.

*У статті уточнено визначення управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти (ЗДО), обґрунтовано структуру управлінської компетентності, проаналізовано основні завдання, які є необхідними для виконання управлінської діяльності, розкрито нові універсальні вимоги до професійної компетенції керівника, надані практичні рекомендації щодо формування управлінської компетентності керівника ЗДО.*

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в системі освіти України, відбуваються кардинальні зміни, які зокрема пов'язані з реформування, модернізація системи дошкільної освіти. При цьому виникає потреба у створенні нового типу керівника закладу дошкільної освіти (ЗДО), який професійно компетентний, орієнтований на вимоги часу, відкритий для інновацій, здатний уміло поєднувати функції менеджера, психолога, організатора, який володіє високою культурою управлінської діяльності. Управлінська компетентність є складовою професійної кваліфікації керівника, визначальним чинником вдосконалення управління закладом і результативності його управлінських дій. У системі закладів дошкільної освіти переважає формат «вирощування керівників», починаючи з вихователя до керівника ЗДО. Підготовка керівників відбувається через семінари, практикуми, тренінги, методичні об'єднання та курси підвищення кваліфікації, які є недостатньо ефективними, і самі керівники закладів дошкільної освіти відзначають недостатність отриманих знань для повноцінного виконання управлінської діяльності. Тому є потреба здобуття знань з різних галузей наук: економіки, психології,

педагогіки, освітнього менеджменту, теорії управління тощо. Отже, практика дошкільної освіти вимагає інтенсифікації науково-методичної роботи, спрямованої на розв'язання проблеми підготовки професійно компетентних керівних кадрів ЗДО, які володіють теорією і практикою педагогічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи літературні джерела можна зробити висновок про те, що формування управлінської компетентності керівника ЗДО вивчається в таких основних напрямках:

– обґрунтування загальних основ педагогічного менеджменту (Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, В. Олійник, В. Пікельна, А. Єрмола, Л. Карамушка, Ю. Конаржевський, О. Мармаза та ін.);

– розкриття специфіки управлінської діяльності адміністрації дошкільного навчального закладу (В. Андрєєва, Л. Артемова, К. Біла, А. Бондаренко, Г. Васильєва, Т. Колодяжна, К. Крутій та ін.);

– висвітлення питань професійно-педагогічної підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти (Л. Артемова, Г. Беленька, А. Богуш, Г. Бурма, Т. Горюнова та ін.);

– розробка науково-методичного забезпечення змісту дошкільної освіти (Л. Артемова, І. Бех, А. Богуш, О. Кононко, Н. Протасова та ін.).

За безумовної важливості цих досліджень ступінь вирішення проблеми управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу залишається недостатньою.

**Мета статті** – визначити шляхи формування управлінської компетентності керівника ДНЗ, науково обґрунтувати технологію формування управлінської компетентності, критерії, показники і рівні сформованості управлінської компетентності керівника ЗДО.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проведений науковий пошук (В. Атласов, Л. Васильченко, І. Гришина, Г. Єльнікова, В. Кричевський, Л. Луценко, Е. Нікітін, П. Щербань, С. Янчук та ін.) свідчить про те, що невід'ємним атрибутом професійно-педагогічної компетентності керівника в системі освіти вважають його суб'єктивну та об'єктивну готовність здійснювати управлінську діяльність, спрямовану на досягнення цілей функціонування навчального закладу [1; 2; 3].

Управлінська компетентність керівника ЗДО є особистісним утворенням педагога, що являє собою єдність теоретичної та практичної готовності до здійснення різноманітних управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольної-регулятивної та ін.).

Особливою якістю управлінської компетентності керівника ЗДО є високий рівень управлінських знань, умінь, досвіду, має особистісне забарвлення якостями конкретної людини.

Аналіз педагогічної літератури й практики свідчать про різні авторські визначення понять «управлінська компетентність» та застосування наукових підходів до тлумачення їх суті через різноманітні концепти або окремі педагогічні й філософські категорії, такі, як обсяг повноважень посадової особи, педагогічний такт, характерні риси особистості, знання, досвід у тій чи іншій галузі науки, обізнаність, авторитетність, правильність тощо.

На сьогодні однозначного визначення поняття «управлінська компетентність» керівника закладу дошкільної освіти немає. Нині відсутні дослідження, у яких комплексно вивчено зазначену проблему.

У зв'язку з багатогранністю й багатоаспектністю діяльності керівника закладу дошкільної освіти визначення поняття «управлінська компетентність» буде або дуже загальним, або дуже заплутаним. У визначенні поняття «компетентність» доречно використовувати однорідні категорії, що характеризують особистість, і розглядати їх у взаємозв'язку, що буде його доповнювати і конкретизувати.

У різних словниках «**компетентність**» (від лат. **competens** – **належний, здібний**) трактується як «авторитетність, повноправність», «обізнаність, поінформованість», як загальний оцінний термін, що позначає здатність до діяльності зі знанням справи [3; 4; 5].

Отже, управлінська компетентність керівника ЗДО є динамічним утворенням, вимагає постійного розвитку й змістовного наповнення новими даними – педагогіки, психології, антропології, педагогічного менеджменту.

При виявленні **структури управлінської компетентності** керівника ЗДО ґрунтувалися на принципах єдності свідомості й діяльності, сутності педагогічної діяльності та її основних компонентів. З опорою на представлену в психолого-педагогічній літературі структуру людської діяльності вважаємо, що управлінська компетентність керівника ЗДО, охоплюючи всі сфери функціонально цілісної психіки особистості (розумову діяльність, емоційно-почуттєву й вольову сфери) [6; 7; 8 ], включає такі основні **компоненти**:

– **особистісно-мотиваційний** – сукупність ціннісних орієнтацій, мотивів, адекватних цілям і завданням управління; сформованість важливих для управління особистісних якостей;

– **когнітивно-операційний** – сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для практичного розв'язання завдань управління;

– **аналітико-рефлексивний** – аналіз, самоаналіз, осмислення, оцінка й рефлексія власної діяльності, поведінки, вчинків, спілкування, стосунків з оточенням, їх корекція, здатність до самоуправління (самоменеджменту).

Особливо підкреслимо, що складний і динамічний процес підвищення кваліфікації педагога-управлінця й одночасного розвитку особистості керівника як індивідуальності вимагає використання адекватної технології формування управлінської компетентності керівника ЗДО.

Л. Балабанова виділяє такі **види компетентності**:

– **функціональна (професійна) компетентність**: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

– **інтелектуальна компетентність**: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

– **ситуативна компетентність**: означає уміння діяти відповідно до ситуації;

– **часова компетентність**: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час;

– **соціальна компетентність**: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д. [9].

Г. Білянін розглядає компетентність як особистісну якість працівника, що виявляється у стійкій здатності до виконання певних функцій, визначених професійною діяльністю чи вимогами посади [10].

Сучасний заклад дошкільної освіти існує в нових соціально-економічних умовах. Керівник має оволодіти технологіями менеджменту в освіті, щоб не залишитися осторонь від реалій сьогодення. Керівник закладу дошкільної освіти – управлінець, який керує педагогічною системою закладу дошкільної освіти, її розвитком, організовує й стимулює професійну діяльність педагогічних працівників, сприяє формуванню культури організації, організовує та забезпечує їх діяльність.

Важливим показником професійної компетентності керівника є його здатність об'єктивно оцінювати свої знання (загальні та спеціальні), уміння (педагогічні, управлінські) і якості (особистісні).

**Знання, які необхідні для виконання управлінської діяльності:** законодавчо-нормативні; директивно-методологічні; загальнотеоретичні й методичні; організаційно-педагогічні; управлінські. На основі цих знань формуються групи **умінь:** діагностично-прогностичні (збирання, аналіз, систематизація інформації, визначення проблем, тощо), організаційно-регулятивні (забезпечення реалізації планів, програм, управлінських рішень, добір та розстановка кадрів), контрольно-оціночні (вміння визначати стандарти, норми, методи та критерії оцінювання справ).

Відомо, що теоретично керівником може бути будь-хто, але практично – ні. У будь-якому випадку він має бути наділений певними якостями і властивостями: культура, розсудливість, уважність, емоційна стійкість, відповідальність, мобільність, гнучкість, рішучість. У розпорядженні керівника дошкільного навчального закладу: люди, час, площа, фінанси, устаткування, інформація. Ефективно управляти цими засобами є життєво необхідним для успішного функціонування закладу дошкільної освіти.

**Перш ніж керувати іншими, керівнику необхідно навчитися керувати собою.** Тут важливо не кількість затраченого часу, яку він витрачає на свою діяльність, а якість виконаної роботи. Керівник закладу дошкільної освіти повинен самовдосконалюватися. Це здатність аналізувати свої слабкі і сильні сторони.

Однак, у навчальній літературі недостатньо розроблено підходи до ділового та особистісного росту керівника.

Перше, що необхідно вивчити керівнику закладу дошкільної освіти – це колектив. Він має досконало опанувати методику вивчення педагогічних кадрів: збір попередніх даних (анкетні дані, трудові книжки), спостереження за роботою педагогів (взаємодія педагога і дітей в спільній діяльності, манерою спілкування з батьками, колегами, його жести, міміку, настрій); ділові якості педагогів.

Варто зупинити увагу на здатності керівника закладу дошкільної освіти до **самооцінки**. На думку О. Кононко, самооцінка керівника, його здатність до рефлексії – вміння спостерігати за собою, об'єктивно оцінювати свої дії та вчинки, усвідомлювати те, як його сприймають та оцінюють інші люди [11]. Педагогічна рефлексія призводить до перебудови управлінської діяльності керівника, осмислення життя та визначення свого місця в ньому, зміни поведінки, оптимізації педагогічного процесу.

Керівник ЗДО – це не тільки професійно компетентний фахівець, але й дослідник, який запроваджує нові ідеї в життя (**інновації**), готовий спробувати щось нове, незвичайне. Він повинен довіряти своїй інтуїції. Погоджуємося з думкою О. Кононко, що коли керівник прислухається до власної інтуїції, він зосереджується і підключається до свого внутрішнього природного джерела, наповнюється відчуттям окриленості, відчуває приплив енергії, рідше помиляється, вчиняє неправильно [12].

**Сутність інноваційної культури організації колективу** розкривається в таких характеристиках, як:

- мотивованість працівників до знань і розробки інновацій;
- націленість на результат; робота в команді;
- прагнення досягти високого професіоналізму;
- можливість спілкування з колегами на семінарах, виставках, конференціях (поза роботою);
- свобода висловлювання думок, ідей;
- свобода творчості.

Отже, модернізація новітнього процесу ставить нові універсальні вимоги до **професійної компетентності керівників** закладів дошкільної освіти:

- оволодіння технологіями менеджменту і маркетингу в освіті;
- залучення до управлінських процесів широкого загалу педагогічної громадськості, батьків, громадських організацій;
- створення принципово нових моделей науково-методичної роботи в закладі дошкільної освіти;
- оновлення освітнього процесу, реформування освітньої галузі та підвищення статусу директора закладу дошкільної освіти як керівника;
- вміння ставити актуальні, теоретично обґрунтовані та практично значущі цілі;
- вміння здійснювати тактичне планування діяльності всіх учасників освітнього процесу, зокрема й своєї;
- вміння за допомогою ефективних засобів обирати й реалізувати поставлені цілі та коригувати раніше визначену тактику, співвідносячи її з реальними умовами освітнього процесу;
- вміння здійснювати кваліфікований самоаналіз та аналіз діяльності всіх учасників освітнього процесу.

**Висновки.** Таким чином, вищевикладене дає підстави зазначити наступне:

1. Науково обґрунтовано, що управлінська компетентність керівника ЗДО як найважливіший складник його професіоналізму є інтегрованим особистісним утворенням педагога, який відбиває єдність

теоретичної та практичної готовності управлінця до ефективного здійснення різноманітних управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольної-регулятивної).

2. Теоретично обґрунтовано етапи технології формування управлінської компетентності керівника ЗДО, а саме: діагностико-проектувальний, змістово-процесуальний, оцінно-коригувальний.

3. Уточнено критерії та показники сформованості управлінської компетентності керівника ЗДО: сформованість позитивної мотивації самовдосконалення, особистісно й професійно значущих якостей, управлінських знань та управлінських умінь, здатності до рефлексії.

4. Визначено шляхи модернізації новітнього освітнього процесу та залучення до управлінських процесів широкого загалу педагогічної громадськості, для покращення умов навчально-виховного процесу в закладі дошкільної освіти.

Процес формування та розвитку управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти буде ефективним за умов створення єдиних науково-теоретичних підходів щодо його реалізації впродовж професійної підготовки у межах магістратури закладів вищої освіти III та IV рівнів акредитації за фахом «Менеджмент (Управління навчальним закладом)» й професійного становлення на посаді керівника закладу дошкільної освіти та розробки відповідної технології, яка активізуватиме діяльність керівника у напрямі забезпечення самоаналізу, самооцінки, саморегулювання, особистісного і професійного самовдосконалення.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Артемова Л. В. Національний дитячий садок на Україні / Л. В. Артемова // Дошкільне виховання. – 2004. – № 6. – С. 11-13.
2. Белая К. Ю. 200 ответов на вопросы заведующей детским садом : руководителям детских садов, методистам, воспитателям, студентам, слушателям ИПК, родителям, работникам образования / К. Ю. Белая – М. : АСТ, 2000. – 394 с.
3. Васильченко Л. В. Професійна компетентність керівника школи / Л.В. Васильченко, І.В. Гришина. – Харків : Основа, 2006. – 208 с.
4. Денякина Л. А. Новые подходы к управлению деятельности в дошкольном образовательном учреждении / Л. А. Денякина – М. : Новая школа, 2003. – 48 с.
5. Инновационные процессы в повышении профессиональной компетентности организаторов народного образования / под ред. Е. П. Тонконогой. – СПб.: ИОВ РАО, 1994. – 137 с.

6. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія] / Г. В. Єльнікова. – Харків : Крок, 2005.– 303 с.
7. Кларин М. В. Педагогическая технология в учебном процессе (анализ зарубежного опыта) / М. В. Кларин – М. : Знание, 1999. –154 с.
8. Кононко О. Стратегічна мета виховання – життєва компетентність дитини / О. Кононко // Дошкільне виховання. – 1999. – № 5. – С. 3-5.
9. Освітні технології : навч.-метод. посіб. / О. М. Пехота, А. З. Кіхтенко, О. М. Любарська та ін. ; за заг. ред. О. М. Пехоти. – Київ : А.С.К., 2002. – 255 с.
10. Пікельна В. С. Управління школою : у 2 ч. / В.С. Пікельна. – Харків : Основа, 2004. – Ч.1. – 112 с.
11. Прокопенко І. Ф. Педагогічні технології : навч. посіб. / І. Ф. Прокопенко, В. І. Євдокимов – Харків : Колегіум, 2005. – 224 с.
12. Савченко О. Я. Документ, що захищає дитинство / О. Я. Савченко // Дошкільне виховання. – 1999. – № 1. – С. 3-4.

**Власюк А.**

***Управленческая компетентность как составляющая профессиональной квалификации руководителя учреждения дошкольного образования***

*В статье уточнено определение управленческой компетентности руководителя учреждения дошкольного образования (УДО), обоснованно структуру управленческой компетентности, проанализированы основные задачи, необходимые для выполнения управленческой деятельности, раскрыты новые универсальные требования к профессиональной компетенции руководителя, даны практические рекомендации по формированию управленческой компетентности руководителя УДО.*

**Vlasyuk A.**

***Managerial competence as a component of the professional qualification of the head of the preschool education institution***

*The article clarifies the definition of managerial competence of the head of the institution of pre-school education (PSE), substantiates the structure of management competence, analyzes the main tasks that are necessary for the management activity, reveals new universal requirements for the professional competence of the manager, provides practical recommendations for the formation of managerial competence of the head of the PSE.*