

**2.1. Система управлінських компетенцій
викладача вищої школи**

(Г. Нестеренко)

**2.1. System of the managerial competences
of a high-school teacher**

(G. Nesterenko)

Розроблено систему управлінських компетенцій викладача як впорядковану і внутрішньо пов'язану сукупність необхідних управлінських знань, вмінь, навичок, здатностей, які використовує педагог у своїй професійній діяльності. Підкреслено багатогранність діяльності сучасного педагога, яка не може бути зведена лише до навчально-виховної та методичної роботи, особливо у вищій школі. Серед функціональних обов'язків різних педагогічних посад виявлено ті, які полягають у плануванні, організації, координації, контролі колективної діяльності, – тобто за своєю природою є управлінськими завданнями.

У результаті наукового моделювання сформовано набір основних компонентів системи управлінських компетенцій: планувально-прогностичних, організаційних, стимуляційних, координаційних, контрольних, оцінних. Також визначено «наскрізні» компетенції, які виконують в організаційно-управлінській діяльності викладача допоміжну функцію: соціально-комунікативні, діловодні, інформаційно-аналітичні, компетен-

The system of teacher's managerial competences was worked out. It is revealed as internally connected ordered set of necessary managerial knowledge, abilities, and skills, used by teachers in their professional activity. It is emphasized that the diversity of a modern teacher's work cannot be reduced only to the educational and methodical activities, especially at a high school. Among the functional responsibilities in various teaching job profiles we can find some dealing with planning, organizing, coordinating, controlling, assessing of collective activity – the nature of all these functions is managerial.

As a result of scientific modeling the system of basic managerial competences was formed, it consists of: planning-and-prognostic, organizational, stimulation, coordination, control-and-evaluation ones. Also the «cross-cutting» competences, performing the supporting role in organizational and administrative teachers' activities, were defined as: social-and-communicative, record keeping, information-analytical, decision-making, and competences for

Part 2. Content and structure of a high school teacher's managerial competences

ції прийняття рішень, компетенції самоменеджменту і тайм-менеджменту. Розкривається зміст усіх цих різновидів компетенцій, в єдності їх теоретичних і практичних сторін.

Представлена система управлінських компетенцій викладачів отримувала емпіричну апробацію за допомогою експертних оцінок і тестувань. Експертиза була здійснена учасниками тематичних наукових конференцій та слухачами курсів підвищення кваліфікації з педагогічних напрямів. У цілому, емпіричний аналіз підтвердив актуальну потребу сучасного викладача в застосуванні управлінських знань та вмінь для оптимізації професійної діяльності. Респонденти підтверджують потребу розвитку управлінських компетенцій не лише в освітніх менеджерів, але й у викладачів. Разом із тим, респонденти констатували інноваційний характер реалізації управлінських компетенцій в навчально-виховному процесі на сучасному етапі. Для їх ефективної реалізації необхідні не просто методико-технологічні заходи, але й світоглядні зміни.

Ключові слова: управлінські компетенції, викладач, освітні інновації.

self-management and time-management. Content of all these kinds of competences in the unity of their theoretical and practical sides was revealed.

This system of teachers' managerial competences was empirically examined using expert assessments and tests. The expertise was carried by the participants of thematic conferences and continuing training courses for high school teachers. Overall, the empirical analysis confirmed teachers' actual need for the application of managerial knowledge and skills to optimize job performing. Respondents confirmed the relevance of managerial competences not only for educational managers, but also for teachers, especially at a high school. However, respondents noted that purposeful professional implementation of managerial competences in the educational process today is very innovative. For their effective development and implementation not only methodological and technological measures, but also ideological changes are necessary.

Keywords: managerial competences, teacher, educational innovation.

**_*_

Виходячи зі змістовного наповнення професійної діяльності викладача в багатогранних (соціальних, економічних, політичних, культурних) умовах сьогодення, сучасний педагог покликаний не лише навчати молодих людей в сенсі передачі їм знань, не лише виховувати наступне покоління включно з розвитком їх моральної,

Частина 2. Зміст і структура управлінських компетенцій викладача

громадянсько-політичної, соціально-економічної самосвідомості, – але й організувати навчально-виховний процес. Крім того, серед професійних обов'язків сучасного викладача ВНЗ – організація наукової роботи студентів, написання проектних пропозицій тощо. Досвідчені викладачі, які працюють, наприклад, на посаді професора або доцента, повинні координувати ще й методичну, наукову роботу своїх молодих колег.

З іншого боку, в умовах демократизації суспільства і системи освіти зокрема кожен викладач має право і моральний обов'язок брати участь у розробці й обговоренні проектів державних і галузевих рішень із питань освіти, сприяти підвищенню ефективності діяльності власного ВНЗ за посередництвом пропозицій щодо оптимізації навчально-виховного, науково-методичного та організаційного процесів.

Проте, чи має пересічний викладач достатній для цього рівень компетенцій, – велике питання.

Як зазначено в «Комплексі нормативних документів щодо розроблення складових системи галузевих стандартів вищої освіти» [2], відповідність якості підготовки випускника вимогам галузевого стандарту вищої освіти має визначатись рівнем сформованості його компетенцій.

Запропоноване і обґрунтоване в рамках спільного європейського проекту TUNING [6], поняття компетенцій включає:

а) знання й розуміння (теоретичне знання академічної галузі, здатність знати й розуміти),

б) знання як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій),

в) знання як бути (цінності як невід'ємна частина способу сприйняття й життя з іншими в соціальному контексті).

Отже, компетенції є інтегрованим поняттям, яке вказує на здатність індивіда самостійно застосовувати на практиці в рамках обумовлених повноважень набуті ним знання і вміння. У тлумаченні цього терміну в науковій літературі і нормативно-правовій базі в Україні і Європі досі лишається чимало питань, але комплексному аналізу змісту цього поняття було присвячено окремий розділ монографії.

Part 2. Content and structure of a high school teacher's managerial competences

Як було показано в розділі 1.2, на відміну від традиційно-педагогічного тлумачення, міждисциплінарна дефініція поняття «компетенція» включає не тільки когнітивну й операційно-технологічну складові, але й мотиваційну, етичну, соціальну, поведінкову сторони (результати освіти, знання, уміння, систему ціннісних орієнтацій). У формуванні компетенції вирішальну роль відіграє не тільки зміст освіти, але також і освітнє середовище вищих навчальних закладів, організація освітнього процесу, освітні технології, включаючи самостійну роботу студентів тощо. Також при цьому треба підкреслити узагальнений, інтегральний характер поняття «компетенція» стосовно понять «знання», «вміння», «навички».

Якщо співставити європейське тлумачення компетенцій із вітчизняною технологією розробки галузевих стандартів підготовки фахівців, можна зробити висновок, що перші дві групи (знання як розуміння і знання як діяти) складають професійні компетенції випускника, а третя група (знання як цінності) – соціально-особистісні.

У першу чергу, в цьому розділі стоїть завдання виокремити і систематизувати професійні компетенції викладача в управлінській діяльності. Розробка соціально-особистісної компоненти – завдання для подальших наукових розвідок у цьому руслі.

Нормативна регламентація професійних компетенцій викладачів на загальнонаціональному рівні найбільш змістовно представлена в кваліфікаційних характеристиках професій науково-педагогічних і педагогічних працівників. Ці кваліфікаційні характеристики були затверджені наказом МОН України № 665 від 01.06.13 року «Про затвердження кваліфікаційних характеристик професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів» [1].

Отже, з метою уточнення законодавчої позиції з приводу того, що має знати, вміти і виконувати викладач (асистент, старший викладач, доцент, професор) на робочому місці, ми проаналізували кваліфікаційні характеристики відповідних професій – і отримали підтвердження, що, крім традиційних психолого-педагогічних компетенцій, у тексті кваліфікаційних характеристик педагогічних

Частина 2. Зміст і структура управлінських компетенцій викладача

і науково-педагогічних працівників чітко демонструється необхідність знань і вмінь із управління соціальними процесами, студентською групою, колективом колег, власним професійним розвитком.

Кваліфікаційні характеристики професії окреслюють зміст професійної діяльності викладача. Які компетенції повинні бути сформовані у студента в рамках відповідного напрямку підготовки (спеціальності) – регламентується відповідною освітньо-кваліфікаційною характеристикою. Що стосується педагогічних спеціальностей, то в освітньо-кваліфікаційній характеристиці напрямку «Педагогічна освіта» розкриваються головним чином професійні педагогічні, викладацькі компетенції.

Регламентації і стандартизації управлінських компетенцій сучасного викладача спеціальна увага досі не приділялася. Тому в рамках НДР «Формування управлінських компетенцій викладача вищої школи» було розроблено систему управлінських компетенцій викладача вищої школи, яка за функціональним призначенням може бути основою для розробки відповідного каталогу або паспорту управлінських компетенцій.

Завдяки попередньо проведеної роботі, управлінська компетентність викладача визначається як здатність: планувати, організувати й контролювати навчально-виховний процес та власну професійну діяльність для досягнення прогнозованого результату; конкретизувати цілі навчання з дисципліни і виховання; оцінювати рівень навчальних досягнень учнів; використовувати різні види і методи контролю, в тому числі за процесом управління навчальним закладом; керувати роботою студентів та учнів на заняттях; організувати самостійну роботу студентів; визначати організаційні та педагогічні задачі відповідно до предмету. Управлінські компетенції – це сукупність відповідних знань, умінь і навичок, необхідних для набуття і реалізації цієї здатності.

Аналіз кваліфікаційних характеристик професій педагогічних і науково-педагогічних працівників в українській нормативно-правовій базі демонструє високу долю в їх завданнях і обов'язках безпосередньо компетенцій із планування, організації, стимулювання, координації і контролю – всього набору типово

Part 2. Content and structure of a high school teacher's managerial competences

управлінських функцій. При цьому – якщо ми аналізуємо окремо професії асистента, викладача, старшого викладача, доцента, професора – виявляється, що від викладача до професора посилюється потреба у сформованості управлінських компетенцій та їх використанні в навчально-виховному процесі. Так, якщо завдання та обов'язки *викладача* вищого навчального закладу III-IV рівнів акредитації починаються з того, що він «проводить навчальну і навчально-методичну роботу», то *старший викладач* «організовує і проводить навчальну, виховну і навчально-методичну роботу з дисциплін, що викладаються». Якщо викладач «постійно підвищує професійний рівень, педагогічну майстерність, наукову кваліфікацію», – то старший викладач ще й «надає методичну допомогу асистентам і викладачам в оволодінні педагогічною майстерністю і професійними навичками».

На відміну від попередніх посад, у кваліфікаційних характеристиках *професора* зазначені, серед іншого, такі завдання та обов'язки:

- здійснює планування, організацію і контроль навчальної, виховної і навчально-методичної роботи з дисциплін, що вивчаються;
- контролює методичне забезпечення дисциплін, що вивчаються;
- організовує, планує і керує самостійною роботою студентів, їх науково-дослідною роботою, професійною орієнтаційною роботою з учнями загальноосвітніх шкіл за спеціальностями кафедри;
- виконує консультативні функції з питань підготовки науково-педагогічних кадрів на кафедрі.

У результаті наукового моделювання сформовано набір відповідних знань, умінь і навичок для кожної групи управлінських компетенцій викладачів. Ці компетенції класифіковано відповідно до традиційних функцій менеджменту і до сформованої завдяки попереднім науковим розвідкам класифікації управлінських компетенцій викладачів.

У цілому, серед управлінських компетенцій викладача пропонується розрізнити такі функціональні групи:

Частина 2. Зміст і структура управлінських компетенцій викладача

- планувально-прогностичні (не лише вміння скласти навчально-тематичний план дисципліни і розробити її навчально-методичну карту з датами відповідних занять, але й планування взаємодії навчальної і виховної роботи зі студентами, стратегічне планування власної кар'єри, планування інновацій у навчальному процесі і пропозицій щодо його удосконалення для подання на рівень адміністрації закладу і системи управління галуззю);

- організаційні (потреба визначення завдань для студентів передбачає не тільки постановку цілі, але й мистецтво доведення до них інформації в максимально доступній формі, обґрунтування важливості досягнення цієї цілі, розподіл обов'язків. Управлінськими засобами оптимізації цих процесів є навички формування команди зі студентської групи, знання і використання законів дипломатії в постановці завдань і подальшій координації);

- стимуляційні (що містять, з одного боку, знання про особливості мотиваційного профілю пересічного викладача і зокрема самого себе, вміння відповідної психодіагностики, з іншого, – навички застосування індивідуального підходу в посиленні інтересу студентів до навчального процесу і змісту матеріалу. Найрізноманітнішими можуть бути форми заохочення студента до вивчення дисципліни, але знати про них і вміти обрати для кожного студента оптимальний варіант вміє далеко не кожен викладач. Особливо складною ситуацією, яка яскраво демонструє потребу в таких компетенціях, є проблематичність стимулювання більшості студентів до наукової роботи);

- координаційні (знання, вміння й навички з регулювання праці колективу в напрямі досягнення спільної мети, що стосується як роботи колективу студентів, які групою або командою виконують навчальне завдання, так і самовідповідальності і взаємодисципліни в командній роботі колективу викладачів. Для успішної координації колективної праці потрібні знання з управління груповою динамікою і організаційними комунікаціями, а також навички тайм-менеджменту, знання технік мережевого (сітьового) планування та управління та ін.);

- контрольно-оцінні (які, з управлінської позиції, не зводяться до вміння розробляти критерії оцінювання знань

Part 2. Content and structure of a high school teacher's managerial competences

студентів і використовувати їх для визначення підсумкових семестрових оцінок, але передбачають і техніки оцінювання соціальної та економічної ефективності власної викладацької роботи, і зворотній зв'язок по відношенню до питань управління закладом освіти, тобто виконання функції соціального контролю у ВНЗ).

Для забезпечення відповідних цим компетенціям функцій викладача в закладі освіти потрібні також і «наскрізні» компетенції, які виконують допоміжну й опосередковуючу роль по відношенню до компетенцій управління. До цих наскрізних компетенцій необхідно віднести такі:

– соціально-комунікативні (вміння користуватись різноманітними прийомами вербальної і невербальної комунікації, знання мови жестів і вміння її «читати», можливість спілкуватись іноземними мовами, володіння сучасними комунікаційними технологіями і засобами дистанційного зв'язку, знання і навички з ділового етикету);

– діловодні (пов'язані з необхідністю володіти основами складання доповідних і службових записок, ділових листів різного призначення, стандартів підготовки планів і звітів, розуміти логіку написання положень, концепцій і стратегій та їх значення для діяльності закладу, знати закономірності формування текстів посадових інструкцій для можливості їх корекції і т.п.);

– інформаційно-аналітичні (які пов'язані з науковою діяльністю викладача, але потрібні не тільки для неї, але й для ефективної підготовки до навчальних занять на актуальному рівні. Володіння технологіями інформаційного аналізу, розуміння закономірностей інформаційного обміну, способів і засобів зберігання, передачі інформації, її цілеспрямованого поширення на визначені цільові групи, знання критеріїв цінності наукової і навчально-методичної інформації і навички її експертизи – всі ці компетенції необхідні в умовах становлення суспільства знань, особливо у зв'язку з популяризацією практики науково-дослідних університетів. Вони ж потрібні для розробки освітніх інновацій, вартих впровадження. Ще більшою новизною характеризуються компетенції аналізу соціальних мереж та їх використання для спрямованої передачі інформації);

Частина 2. Зміст і структура управлінських компетенцій викладача

– знання, вміння і навички прийняття оптимальних рішень в стратегічній, тактичній і оперативній перспективах; вміння розробляти та формувати стратегії, приймати та реалізовувати управлінські рішення, управляти інноваційними процесами. Такі компетенції потрібні сучасному викладачеві не тільки для забезпечення логічного цілеспрямованого розвитку змісту і методик викладання дисциплін, але й для того, щоб бути спроможним розробляти обґрунтовані пропозиції щодо координації змістовного наповнення дотичних дисциплін, оптимізації управління навчальним закладом, щоб брати участь у громадському обговоренні і проводити експертну оцінку проектів нормативно-правових документів галузі освіти в цілому).

Розглянемо детальніше компоненти системи управлінських компетенцій викладача. Принципово важливо в цьому контексті розуміти, які саме теоретичні знання, з одного боку, і практичні вміння та навички, з іншого, – відносяться до управлінських компетенцій викладача. Саме сукупність теоретичних і практичних компонентів формує цілісну здатність викладача до здійснення управлінської діяльності.

Згідно із цією системою, до **планувально-прогностичних** компетенцій викладача варто віднести такі:

– розуміння особливостей стратегічних, тактичних і оперативних планів – і, відповідно, володіння навичками складання планів оперативного, тактичного рівнів у контексті організації навчальної, виховної і наукової роботи зі студентами;

– знання особливостей впливу політики закладу освіти на діяльність окремих підрозділів – і здатність проводити аналіз мікро- і макросередовища з участю в колегіальній розробці стратегічного вектору розвитку;

– знання сильних і слабких сторін організації навчально-виховного процесу – і на основі цього вміння розробляти пропозиції щодо оптимізації навчально-виховного процесу;

– знання й розуміння відмінностей планування та прогнозування, на основі яких формуються вміння застосовувати базові методи планування і прогнозування для моніторингу середовища;

Part 2. Content and structure of a high school teacher's managerial competences

– знання актуального стану ринку освітніх послуг у регіоні, які уможливають розвиток умінь і навичок профорієнтаційної роботи у контексті планування набору абітурієнтів.

Серед **організаційних** компетенцій викладача доцільно виокремити:

– знання компетентнісного підходу як основи для організації освітньої діяльності – і на його основі вміння організовувати навчально-виховний процес, спрямований на ефективний розвиток індивідуальних компетенцій випускників;

– знання освітніх і управлінських технологій колективної роботи і з їх використанням – здатність до ефективної організації колективної навчальної роботи студентів на заняттях, а також самостійної роботи;

– знання і розуміння рольової структури та володіння технологіями організації роботи малої групи, а також методиками командо утворення;

– вміння і навички колективного й індивідуального генерування ідей та організації їх впровадження за участю студентського колективу;

– знання особливостей студентської науково-дослідної роботи, вміння й навички її успішної організації;

– знання основних напрямів і орієнтирів виховної роботи в закладі освіти, готовність і здатність організовувати культурно-виховні заходи за участю студентів.

Стимуляційні (мотиваційні) компетенції викладача – це:

– знання закономірностей стимулювання і відповідних психологічних та управлінських методикі відповідні вміння діагностувати індивідуальні параметри пріоритетів мотиваційного профілю у студентів і колег;

– розуміння можливостей соціально-психологічного і морального заохочення студентів та навички успішного заохочувального впливу на діяльність студентів;

– знання закономірностей і методик розвитку корпоративної культури і соціально-психологічного клімату, вміння й навички діагностики та управління розвитком корпоративної культури та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в групі;

Частина 2. Зміст і структура управлінських компетенцій викладача

– знання й розуміння технологій стимулювання до колективної / командної роботи і здатність залучати до колективної науково-дослідної роботи викладачів і навчально-допоміжний персонал кафедри, аспірантів і студентів.

До **координаційних** компетенцій викладача ми відносимо:

– знання сутності і технологій координації колективної роботи над спільним завданням, вміння й навички з регулювання праці колективу студентів або викладачів у напрямі досягнення спільної мети;

– розуміння особливостей розгортання процесів групової динаміки, зокрема, у студентській і викладацькій групі; знання і вміння з управління груповою динамікою та організаційними комунікаціями;

– володіння методиками проектної роботи та навички використання технік мережевого (сітьового) управління;

– знання й розуміння методик неформального навчання в педагогічному середовищі, здатність надання методичної допомоги менш досвідченим колегам.

Контрольно-оцінні компетенції, необхідні для успішної професійної діяльності сучасного викладача, – це:

– розуміння законів оцінки і закономірностей її реалізації, вміння розробляти критерії для оцінювання ефективності (колективної або індивідуальної) навчальної, методичної, наукової, виховної роботи;

– володіння методиками оцінювання ефективності вивчення дисципліни з урахуванням рівня засвоєння студентами знань і вмінь, застосування отриманих компетенцій, розвиток досвіду творчої діяльності; здатність застосовувати різноманітні методи оцінки ефективності, якості, успішності навчальної і наукової діяльності студентів;

– знання особливостей оцінки соціальної і економічної ефективності, вміння й навички застосування технік оцінювання соціальної та економічної ефективності власної педагогічної діяльності, а також зворотний зв'язок по відношенню до питань управління закладом освіти;

– розуміння особливостей різних форм контролю, серед яких: попередній, проміжний, кінцевий; формалізований і

**Part 2. Content and structure
of a high school teacher's managerial competences**

неформалізований; самоконтроль і взаємоконтроль; навички з реалізації усіх різновидів контролю, зокрема, зі взаємоконтролю.

Соціально-комунікативні компетенції в роботі викладача включають:

- знання закономірностей риторики та мови жестів, вміння, навички й досвід ефективних комунікацій зі студентами і колегами;
- володіння методиками ефективного психологічного впливу на аудиторію за допомогою інструментарію вербальної та невербальної комунікації, навички встановлення і підтримки позитивних контактів зі студентами та колегами;
- розуміння можливостей розвитку власних соціально-комунікативних компетенцій, а також відповідних здатностей своїх колег і студентів;
- вміння розробляти і проводити тренінги на розвиток соціально-комунікативних компетенцій студентів.

Також до наскрізних компетенцій викладача ми відносимо **діловодні** компетенції, які включають:

- розуміння ієрархічних принципів функціонування управлінських документів в системі освіти і в навчальному закладі;
- вміння користуватись колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією – для підвищення ефективності використання своїх прав із відповідною оптимізацією виконання професійних обов'язків;
- знання шаблонів ділових документів, потрібних для роботи викладача в організаційній структурі закладу освіти; вміння й навички складання доповідних і службових записок, посадової інструкції, положення про структурний підрозділ (науковий центр, лабораторію тощо);
- знання змісту статуту ВНЗ, правил внутрішнього трудового розпорядку, інструкцій з охорони праці та ін.; здатність розробляти пропозиції до внутрішніх нормативних документів закладу освіти;
- розуміння змісту обов'язків і прав, зазначених у посадовій інструкції; вміння й навички оформлення планової та звітної документації.

Інформаційно-аналітичні компетенції, які також виконують допоміжну функцію по відношенню до інших різновидів, містять:

Частина 2. Зміст і структура управлінських компетенцій викладача

– володіння методами якісного й кількісного аналізу інформації; вміння й навички застосування аналізу документів та контент-аналізу, методик моніторингу в навчально-методичній і науковій роботі, а також у маркетинговій діяльності викладача;

– знання різноманітних інформаційно-комунікативних технологій для оптимізації навчальної, наукової, методичної, організаційної роботи та вміння їх використання для оптимізації навчально-методичної, інформаційно-аналітичної, наукової роботи, маркетингової та профорієнтаційної діяльності;

– розуміння функціональних переваг кожного з різновидів інформаційно-комунікативних технологій, корисних для застосування в організації навчально-виховного процесу;

– навички роботи з текстовими редакторами, електронною поштою, мультимедійними таблицями, медіапрезентаціями, соціальними мережами, блогами і вміння розвивати ці навички у студентів;

– знання особливостей функціонування інформаційно-пошукових та експертних систем, систем підтримки прийняття рішень та навички їх використання для аналізу інформації, з метою підвищення ефективності навчально-виховного процесу та власного саморозвитку.

Компетенції **прийняття рішень** можуть бути корисними сучасному викладачу на будь-якому етапі навчально-виховного процесу і включають:

– володіння правилами й методиками розробки оптимальних рішень, знання принципів вибору найкращого варіанту розв'язання проблеми;

– вміння й навички прийняття оптимальних рішень, як індивідуальних, так і колегіальних або колективних у складі педагогічної громади;

– розуміння принципів вибору оптимального різновиду рішення для конкретної ситуації: одноосібного, колективного, колегіального, міжрівневого тощо; навички застосування колективних технік ефективного обговорення, сценаріїв застосування детермінованих та евристичних методів прийняття рішень, методик аналізу та оцінки альтернатив у прийнятті рішень;

Part 2. Content and structure of a high school teacher's managerial competences

– знання особливостей функціонування дорадчих та експертних органів у системі освіти і зокрема в навчальному закладі; здатність до експертної оцінки, участі в роботі педагогічної чи науково-методичної ради;

– розуміння можливостей впливу громадського обговорення на державну політику з питань освіти; навички ефективного прийняття колективних рішень при участі в конференціях, семінарах, круглих столах, на засіданнях кафедри тощо.

Зрештою, для успішної реалізації всіх описаних компетенцій викладачу необхідні розвинені компетенції **самоменеджменту і тайм-менеджменту**, до яких доцільно віднести:

– володіння принципами й методиками особистісної самоорганізації; вміння й навички організації власної науково-методичної роботи;

– усвідомлення планів особистого професійного розвитку і знання методів їх реалізації, здатність до самоаналізу професійних компетенцій, а також розвитку вольових якостей та мотивації на досягнення успіху;

– розуміння логіки й функціонального призначення професійного саморозвитку; вміння й навички постійного моніторингу і критичного аналізу рівня розвитку своїх професійних та соціально-особистісних компетенцій; систематичний самостійний і консультований підбір заходів для саморозвитку;

– знання технологій раціональної організації часу, навички ефективного використання часу, складання графіків роботи та їх дотримання; використання методик оптимізації розподілу часового ресурсу.

Представлена система компетенцій була предметом експертних оцінок і емпіричних тестувань, які в цілому виступили засобом її верифікації. Протягом 2013-2014 рр. в Національному педагогічному університеті імені М.П. Драгоманова були проведені відповідні експертні опитування. Експертами (респондентами) виступили, з одного боку, викладачі різних ВНЗ України, які навчаються в НПУ імені М.П. Драгоманова на курсах підвищення кваліфікації, з іншого – учасники наукових конференцій і семінарів з тематики управлінських та інших інноваційних компетенцій викладача та компетентнісного підходу в цілому.

Частина 2. Зміст і структура управлінських компетенцій викладача

У ході експертних опитувань представлена в цьому розділі система управлінських компетенцій в цілому була схвалена. Респонденти однозначно підтверджують затребуваність розвитку управлінських компетенцій не лише в освітніх менеджерів, але й у педагогічних та науково-педагогічних працівників. Ця актуальність пов'язується респондентами з тим, що велика частка професійної діяльності викладача дійсно має організаційну природу і не зводиться до процесу, методів і технологій передачі знань від викладача до студента засобами педагогіки.

Разом із тим, респонденти підтверджують, що управлінські компетенції викладача доводиться поки що віднести до групи інноваційних компетенцій. Незважаючи на те, що сучасному викладачу доводиться брати все активнішу участь в організаційних процесах, необхідні для цього знання, вміння й навички він змушений набувати шляхом «спроб і помилок», керуючись часто власною інтуїцією, а не готовими прикладами. Адже, відповідно до самої сутності поняття «інновації», вони означають принципово нові форми і технології, а не лише урізноманітнення відомого, шаблонного, репродуктивного. Необхідно зауважити, що просте урізноманітнення форм і методів навчально-виховного процесу, методик лекційного викладання, технологій практичного відпрацювання програмних навичок і т.п., а також прогресивне розширення змісту самого навчального матеріалу, в строгому розумінні, немає сенсу відносити до інноваційної діяльності і інноваційних компетенцій. Адже до обов'язків науково-педагогічного працівника навіть на базовому законодавчому рівні віднесено «підвищувати професійний рівень, педагогічну майстерність, наукову кваліфікацію»; «забезпечувати викладання на високому науково-теоретичному і методичному рівні навчальних дисциплін відповідної освітньої програми за спеціальністю» [4]. Тому опанування управлінськими компетенціями, як і будь-якими іншими інноваційними, сьогодні здійснюється винятково зусиллями самого викладача, коли перед ним постає така необхідність у процесі професійної діяльності.

Згідно з нелінійним підходом до тлумачення інноваційної діяльності та інноваційних компетенцій викладача ВНЗ, який ґрунтується на принциповій відкритості освітньої системи,

Part 2. Content and structure of a high school teacher's managerial competences

динамічності процесу і непередбачуваності результату, – інновації в освіті не зводяться до таких традиційно відомих форм, як інновації в змісті освіти або застосування нових навчально-виховних технологій і видів навчальних занять. Це також і інновації в системі управління освітою на рівні закладу і країни, інноваційний розвиток середовища навчального закладу, маркетингова діяльність викладача, і багато іншого. Відкритість освітнього середовища диктує і максимально широкий підхід до розуміння варіативності інновацій.

Зрештою, аналіз окресленої проблеми крізь призму компетенцій дає можливість говорити не вузько про інноваційну педагогіку чи використання інноваційних технологій в освіті, а концептуально-принципово про розвиток нового типу особистості – *Homo innovaticus*, якому серед іншого властива «ширша свідомість», ніж була у попередника Людини інноваційної – *Homo economicus* [5]. Викладач, який успішно застосовує управлінські компетенції у своїй педагогічній діяльності, здатний розвивати відповідні знання, вміння і навички і у випускника навчального закладу, а за посередництвом цього – сприяти підвищенню загального рівня управлінської культури та грамотності у майбутнього покоління.

Тому презентована в розділі концептуалізація самої системи управлінських компетенцій викладача є лише першим кроком. Їх розвиток і поширення на практиці потребує не тільки методико-технологічних, але й поступових світоглядних змін, із більш відкритим, гнучким і креативним тлумаченням самої сутності інновацій в освіті.

Література

1. Кваліфікаційні характеристики професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів: затверджені наказом Міністерства освіти і науки України від 01 червня 2013 року № 665 [Електронний ресурс]. – Доступно з: <http://osvita.ua/legislation/other/37302/>. – Перевірено: 29.10.2014.

2. Комплекс нормативних документів щодо розроблення складових системи галузевих стандартів вищої освіти / за заг. ред. Я.Я.Болюбаша, укл.: К.М. Левківський, В.Л. Гуло,

**Частина 2. Зміст і структура
управлінських компетенцій викладача**

Л.О. Котоловець та ін. – К.: Інститут інноваційних технологій і змісту освіти, 2009. – 72 с.

3. Нестеренко Г.О. Матриця управлінських компетенцій викладача / Г.О. Нестеренко // Управлінські компетенції викладача вищої школи: мат-ли II Міжнародної науково-практичної конференції, 28 лютого 2014 р., м. Київ. – К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова. – С.12-16.

4. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Доступно з: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

5. Côté M. Homo innovaticus. Retrieved from: <http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2011/oct/columns/camagazine52568.aspx>.

6. Tuning Methodology // Tuning: Educational Structures in Europe. – Retrieved from: <http://www.unideusto.org/tuningeu/tuning-methodology.html>.