

**1.1. Роль управлінських компетенцій
викладача у сучасному світі**

(В. Андрущенко, Г. Нестеренко)

**1.1. The role of teacher's managerial competences
in the contemporary world**

(V. Andrushchenko, G. Nesterenko)

Обґрунтовано спорідненість професійних функцій викладача управлінській діяльності і актуальність використання в його роботі методичного арсеналу не тільки класичної педагогіки, але й менеджменту.

Підкреслено багатовимірність професійних ролей і функцій сучасного викладача, який не просто передає знання студентам, але й організує, ініціює, координує, контролює багато видів діяльності. Викладач модерує культурно-масові заходи, консультує з питань працевлаштування, проектує систему наукової роботи студентів, організує профорієнтаційну діяльність, складає проектні пропозиції на отримання грантів і т.д.

У розділі розкрито можливості конструктивного застосування всіх різновидів управлінських компетенцій у роботі викладача.

З одного боку, застосування управлінських технік у навчально-виховній роботі може урізноманітнити форми проведення занять, розкрити межі творчості, розвивати світогляд студентів в напрямі

The affinity of teacher's professional (pedagogical) functions and management activity is revealed in the chapter, as well as urgency of using not only of classical pedagogy methodological arsenal, but also managerial techniques in teachers' work, is grounded.

The multidimensionality of professional roles and functions of a modern teacher is emphasized – he/she does not only transfer knowledge to students, but also organizes, initiates, coordinates, supervises a lot of activities. Today teacher moderates cultural events, consults on employment questions, models the system of students' science, organizes vocational activities, works out project proposals for grants, etc.

In the chapter the possibilities of constructive using of all kinds of managerial competencies in a teacher's professional work are revealed.

On the one hand, using of management techniques in educational work can diversify forms of teaching and learning, disclose the

Частина 1. Світоглядно-методологічне підґрунтя управлінської діяльності викладача вищої школи

відкритості та міждисциплінарності, активніше використовувати самоорганізацію колективу, а отже – підвищувати мотивацію студентів до ефективного навчання.

З іншого боку – це і реальна участь викладача в управлінських процесах: в розробці управлінських рішень у діяльності колегіальних та дорадчих органів, структур громадського самоврядування, в роботі експертних комісій із ліцензування та акредитації.

Також підкреслено, що тільки викладач, який сам володіє компетенціями з управління та підприємництва, може активно сприяти розвитку таких компетенцій у своїх студентів. Без цих якостей і здатностей випускник не буде конкурентоспроможним у сучасному світі, який потребує адаптивності, гнучкості, організаційних здатностей, оперативного аналізу інформації, швидкого прийняття виважених управлінських рішень.

У розділі автор аналізує протилежні управлінські підходи: традиційне управління на основі формального керування і так зване м'яке управління на засадах самоорганізації колективу ВНЗ. Обґрунтовуючи переваги «управління на засадах самоорганізації», пропонується система вихідних концептуальних ідей-настанов дослідження управлінських компетенцій викладачів вищого навчального закладу.

Ключові слова: управлінські компетенції, викладач, освітні інновації.

boundaries of creativity, develop students' outlook towards more openness and interdisciplinarity, more active using of team self-organization, and consequently – can increase motivation of students to effective learning.

On the other hand – it concerns real participation of a teacher in management processes, in the management decisions making, in the work of collegial and consultative bodies, institutions of public self-government, in expert committees of licensing and accreditation.

It is also pointed out that only that teacher who has managerial and entrepreneurship competencies can actively contribute to the development of these competencies in his/her students. Without these qualities and abilities the graduate will not be competitive enough in today's world which requires adaptability, flexibility, organizational skills, and effective analysis of information, fast making of the well-versed managerial decisions.

In the chapter author analyses two contradictory management approaches: traditional management based on formal controls and so-called soft management on the basis of a staff social self-organization. In justifying the benefits of the «management based on self-organization» author proposes the system of initial conceptual ideas for the research of managerial competencies of a high school teacher.

Keywords: managerial competencies, teacher, educational innovation.

**Part 1. Ideological and methodological basis
of a high school teacher's managerial activity**

**_*_

Ким є сучасний викладач вищої школи? Учителем, який передає знання і виховує молоде покоління? Педагогом, який пропонує студентам до засвоєння накопичений роками власний теоретико-практичний арсенал? Модератором, який організовує культурно-виховні заходи? Маркетологом, який бере активну участь у профорієнтації випускників шкіл? Проектним менеджером, який пише пропозиції на отримання європейських грантів? Чи, може, бухгалтером, який з точністю до години має в математичний спосіб звітувати про виконане педагогічне і поза-педагогічне навантаження? ...

Названі варіанти окреслюють широкий спектр вимог, що висуваються до професійної діяльності викладача університету або й коледжу процесами сучасного суспільного розвитку. Цей спектр ще більш розширюється під впливом соціально-політичних процесів в Україні кінця 2013 – початку 2015 рр. і дилемою викладача щодо проявів власної громадянської позиції і відповідного прикладу для студентів.

Різноманітність завдань, які має виконувати в рамках професійних обов'язків сучасний викладач, ставить під сумнів традиційну думку, що його діяльність може бути визначена терміном «психолого-педагогічна». Така поліфункціональність потребує відповідної різноманітності і компетенцій викладача, тобто сукупності його знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання професійної діяльності.

І в більш глобальному вимірі: прогресивний розвиток України, можливості подолання нею проблем власного трансформаційного періоду і глибокої політичної, фінансової кризи залежать від наявності в суспільстві сильних, ефективно діючих особистостей, які вміють гнучко реагувати на динаміку середовища і оперативно вирішувати проблеми різного ступеня складності. Тому і серед ключових компетенцій, якими має володіти кожен європеець (за вимогами Єврокомісії) виділяється і компетенція підприємництва. Таких особистостей сьогодні потребує практично кожна галузь українського соціуму.

Частина 1. Світоглядно-методологічне підґрунтя управлінської діяльності викладача вищої школи

Формування достатньої їх маси – справа не одного дня, і потребує відповідного освітнього впливу. Підготувати ефективну, високорезультативну, гнучку, творчо мислячу особистість найкраще може той викладач, який і сам проявляє ці риси в професійній діяльності в ході планування, організації, координації навчально-виховного процесу, стимулювання студентів і контролю за їх роботою. Діяльність викладача споріднена діяльності управлінській, і може давати максимальні результати за умови використання в ній не тільки традиційних для вітчизняної педагогіки навчально-виховних технологій, але й інструментарію менеджменту. Проте в першу чергу необхідно, щоб самі викладачі в достатній мірі володіли управлінськими компетенціями: проєктувальними, організаційними, оцінними та ін., вміннями оперативного вирішення проблем, пов'язаних із колективною діяльністю.

Ця потреба зафіксована і в окремих концептуальних та нормативно-правових документах освітньої галузі.

Зокрема, в Законі України «Про вищу освіту» (ст. 57) [2], чітко зафіксовано, що науково-педагогічні, наукові та педагогічні працівники вищого навчального закладу всіх форм власності мають право «брати участь в управлінні вищим навчальним закладом, у тому числі обирати та бути обраним до вищого органу громадського самоврядування, вченої ради вищого навчального закладу чи його структурного підрозділу».

Значна частина науково-педагогічних працівників постійно бере участь у розробці управлінських рішень або на рівні структурного підрозділу, або на рівні навчального закладу в цілому. Так, Вчена рада як колегіальний орган управління навчальним закладом на 75 % складається з науково-педагогічних працівників цього навчального закладу.

Крім цього, науково-педагогічні працівники беруть участь в розробці управлінських рішень з приводу організації навчально-виховного процесу в діяльності робочих органів: ректорат, деканати, приймальна комісія, адміністративна рада тощо. Ці робочі органи утворюються для вирішення поточних питань діяльності вищого навчального закладу і складаються з адміністративних та науково-педагогічних працівників. Також із

***Part 1. Ideological and methodological basis
of a high school teacher's managerial activity***

метою вироблення стратегії та напрямів провадження освітньої та наукової діяльності вищого навчального закладу керівник вищого навчального закладу має право утворювати на громадських засадах дорадчі (дорадчо-консультативні) органи (раду роботодавців, раду інвесторів, раду бізнесу, студентську, наукову раду тощо), до складу яких також можуть входити науково-педагогічні працівники.

Досить великі управлінські повноваження має вищий колегіальний орган громадського самоврядування вищого навчального закладу – загальні збори (конференція) трудового колективу, який також на 75 % складається з наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників ВНЗ, які працюють у цьому закладі на постійній основі.

Проте далеко не завжди учасники цих колегіальних органів, науково-педагогічні працівники знають логіку розробки оптимального рішення, технології колективної роботи з аналізу та оцінки можливих альтернатив вирішення організаційних проблем. Часто вони спираються на власний педагогічний досвід, бо ніхто і ніколи спеціально не вчить ні професора, ні доцента, ні завідувача кафедри управлінській майстерності. Разом із тим, набуття управлінських компетенцій та їх постійний розвиток у подальшій роботі викладача не вкладається в психолого-педагогічну підготовку, виходить за її межі.

Згідно з Наказом МОНМС України від 24.01.2013 № 48 «Про затвердження Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників», на першому місці серед основних завдань навчання викладачів ВНЗ зазначено «оновлення та розширення знань, формування нових професійних компетентностей в психолого-педагогічній, науково-дослідній, організаційно-управлінській діяльності». Також серед цих завдань – не лише традиційно психолого-педагогічні (наприклад, набуття досвіду формування змісту навчання з урахуванням його цільового спрямування, посадових обов'язків працівників, здобутої освіти, досвіду практичної роботи та професійної діяльності, їх інтересів і потреб), а й організаційно-управлінські: «розроблення пропозицій щодо удосконалення

Частина 1. Світоглядно-методологічне підґрунтя управлінської діяльності викладача вищої школи

навчально-виховного процесу, впровадження у практику навчання кращих досягнень науки, техніки і виробництва».

У розділі III цього Положення «Зміст навчання працівників», уточнюється, що навчання за програмою довгострокового підвищення кваліфікації спрямовується на оволодіння, оновлення та поглиблення працівниками спеціальних фахових, науково-методичних, педагогічних, соціально-гуманітарних, психологічних, правових, економічних та управлінських компетентностей [3] (виділено нами. – Авт.).

Як бачимо, вимога розвитку у сучасного викладача ВНЗ знань, умінь і навичок управління соціальними процесами не тільки логічно обґрунтовується потребами реальної роботи педагога, але й детермінується нормативними документами державного рівня.

У науковій літературі в такому контексті проблема досі не ставилась, і навіть концепт «управлінські компетенції» по відношенню до викладачів можна вважати використаним вперше у науково-дослідній роботі відповідної тематики, що з 2012 по 2014 рр. виконується в Національному педагогічному університеті імені М.П. Драгоманова на замовлення Міністерства освіти і науки України.

У зв'язку з новизною теми першочерговим завданням постає розробка світоглядного фундаменту, на якому в перспективі можуть розгортатись подальші, більш прикладні розвідки з питань засобів і технологій формування управлінських компетенцій викладачів. Такий світоглядний фундамент має включати уточнення категоріального апарату, оцінку стану розробки окремих аспектів проблеми (виявлення дотичних праць), формування ідеології та методології дослідження.

Необхідність попереднього осмислення змістовного наповнення основних і дотичних термінів, уточнення дефініцій понять «компетенції», «кваліфікація», «знання», «вміння» та «навички», а також «викладач», «науково-педагогічний працівник», «педагогічний працівник», дає можливість сформулювати таке тлумачення центрального концепту тематики: «Управлінські компетенції викладача вищої школи» – сукупність знань, умінь і навичок, пов'язаних із регулюванням колективної

***Part 1. Ideological and methodological basis
of a high school teacher's managerial activity***

праці, які використовують або можуть використовувати в професійній діяльності педагогічні і науково-педагогічні працівники.

Серед напрацювань вітчизняних та зарубіжних учених із питань компетенції та компетентності детально проаналізовано роботи Г. Тюля, Дж. Равена, А. Маркової, І. Зимньої, Н. Кузьміна, І. Зязюна, А. Хуторського. З іншого боку, значну увагу питанням компетенцій приділено в джерелах зі стратегічного менеджменту, оскільки формування й розвиток знань, умінь і навичок головним чином є об'єктом і предметом саме стратегічного рівня управління. При описі варіантів стратегічного розвитку організації достатньо часто в літературі використовується термін «компетенція», що є центральним поняттям всієї концепції стратегічного управління людськими ресурсами. Професор з США Д. Бернетт визначає компетенцію персоналу як «такий важливий ресурс, що представляє обличчя фірми, її силу, створює переваги в конкурентній боротьбі та складається з суми компетенцій її персоналу».

Важливим компонентом управлінських поглядів щодо компетенції працівників є розкриття ідеї ключових компетенцій. Ключова компетенція (визначення німецького вченого Георга Шрайєгга) – це колективна конструкція, що охоплює багато окремих компетенцій, утворюючи цілісну, загальноорганізаційну здатність вирішувати стратегічні задачі. Особливість ключової компетенції в тому, що вона виникає як результат більш чи менш незапланованого колективного процесу навчання, який, виходячи за межі певного відділу або окремої функції, зв'язує розрізнені здібності а єдине ціле. Проте цей прикладний висновок не отримує в роботах із загальних питань із менеджменту експлікації до управлінських компетенцій, або до компетенцій педагогічних чи науково-педагогічних працівників.

Значний внесок у розробку названої проблеми здійснили Л. Карамушка й Л. Орбан-Лембрик, в чийх підручниках із психології управління розглядається структура управлінського процесу в освітніх організаціях, психологічні характеристики їх керівників і працівників, готовність педагогічного персоналу до роботи в управлінській команді. Різним аспектам менеджменту

**Частина 1. Світоглядно-методологічне підґрунтя
управлінської діяльності викладача вищої школи**

освіти присвячені праці О. Мармази. інші вітчизняні науковці, наприклад, М. Вієвська, Л. Журавська, Л. Красовська, – розглядають стратегію формування управлінських компетенцій і методичні умови її реалізації, особливо в організації самостійної роботи студентів. О. Гура вивчає формування психолого-педагогічної компетентності викладача ВНЗ в умовах магістратури; О. Полуніна аналізує психологічну компетентність викладача як чинник успішності управління процесом учіння студентів; Р. Вдовиченко присвячує праці розгляду управлінської компетентності керівника школи.

У цілому, аналіз стану розробки проблеми виявляє обмеженість вузьконаукових підходів до окресленої проблематики: стає очевидним, що ані педагогіка, ані теорія управління окремо не можуть висвітлити предмет дослідження з достатньою повнотою і комплексністю. До цієї проблематики необхідно підійти з позиції комплексного міждисциплінарного дослідження, з урахуванням здобутків усіх дотичних галузей знання.

Для формування ідеології дослідження управлінських компетенцій викладачів вищих навчальних закладів важливі основні ідеологічні підходи до управлінських компетенцій викладачів. Ці підходи відштовхуються від розведення традиційного управління на основі формального керування і актуального, м'якого управління на засадах самоорганізації колективу ВНЗ. Перше означає, що головним механізмом забезпечення функціонування закладу освіти є обмін наказами і звітами про виконання: «згори», від адміністрації закладу і факультетів (інститутів) поступають вказівки, а науково-педагогічні працівники головним чином зосереджені на їх виконанні – для чого зовсім не обов'язково розбиратись у причинах, джерелах чи обмеженнях для виконання тих чи інших вказівок. Це традиційне управління, яке реалізується керівництвом в спектрі функцій планування, організації, координації, стимулювання, контролю і оцінки і внаслідок його автономізації від виконавців часто обумовлює некомфортне існування колективу, зловживання і нераціональний розподіл обов'язків. Для

**Part 1. Ideological and methodological basis
of a high school teacher's managerial activity**

роботи в такому закладі викладач реалізує лише педагогічні і загальнопрофесійні компетенції.

Другий підхід, який відповідає управлінню на основі самоорганізації колективу, означає виконання науково-педагогічним колективом закладу покладених на нього функцій, який ініціюється і спрямовується управлінськими впливами, але характеризується значною свободою у виборі засобів виконання цих функцій, у прийнятті істотної частки внутрішньоорганізаційних рішень з відповідальністю за їх наслідки, у можливостях удосконалення навчально-виховного процесу з ініціативи викладачів за згодою адміністрації.

Спираючись на розведення цих двох підходів, пропонується система вихідних ідей-настанов дослідження управлінських компетенцій викладачів вищого навчального закладу:

1. Для уможливлення активної участі викладача в самоуправлінні потрібна не лише його громадянська активність, але і набір знань щодо основних закономірностей і методів менеджменту, особливостей організації роботи закладу освіти в цілому, а не лише навчально-виховного процесу, а також умінь та навичок виконання управлінських функцій.

2. Управлінські компетенції – це, з теоретичної точки зору, знання про організаційну структуру закладу, особливості горизонтальних і вертикальних комунікацій у ньому, про повноваження підрозділів і дотичних до роботи викладача посад, з практичної – вміння користуватись своєю посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором, навички написання службових і доповідних записок згідно рекомендованих стандартів, формування стратегічних планів і концепцій, оперативного прийняття рішень тощо.

3. Управлінські компетенції викладач, з одного боку, може використовувати у своїх посадових взаємовідносинах із адміністрацією – що дає підстави підвищити ефективність управління закладом освіти внаслідок його більшої відкритості до пропозицій «знизу», з іншого ж, – у навчально-виховному впливі на студентів під час виконання свого основного призначення. Планувальні, організаційні, координаційні, стимуляційні, контрольні функції викладача цілком споріднені управлінській

Частина 1. Світоглядно-методологічне підґрунтя управлінської діяльності викладача вищої школи

діяльності з демократичним стилем управління – проте арсенал класичної педагогіки часто не передбачає методів регулювання навчальної діяльності студентів, відомих сучасному менеджменту.

4. Також достатня обізнаність і практико-орієнтована компетентність викладача в питаннях управлінських принципів і технологій може підвищувати ефективність його експертної діяльності, адже висококваліфіковані фахівці-педагоги постійно беруть участь у роботі ліцензійних та акредитаційних комісій Міністерства освіти і науки України. Організаційні, планувально-прогностичні, контрольно-оцінні, а також діловодні компетенції та компетенції із прийняття управлінських рішень є найбільш необхідними для успішного провадження ліцензійної та акредитаційної експертизи.

У відповідності до такої ідеології, можна змоделювати структуру актуальних управлінських компетенцій викладача, потрібних в умовах сучасного ВНЗ. Виконанню цього великого завдання присвячено другу главу цієї монографії, де не лише представлено розроблену матрицю управлінських компетенцій викладача, а й розкрито зміст та приклади практичної реалізації викладачем кожної з основних груп управлінських компетенцій.

По суті, йдеться про виконання сучасним науково-педагогічним працівником подвійної ролі «викладач-менеджер»: як керуючий студентською роботою, як менеджер власної професійної діяльності і саморозвитку, як стратег-ініціатор конструктивних змін в закладі і системі освіти в цілому, як експерт проектів державно-управлінських рішень.

Сформованість такого спектру компетенцій на достатньо високому рівні і використання їх викладачем у різноманітній навчально-виховній, організаційній, методичній, науковій діяльності є передумовою підвищення мотивації учнів (і самих викладачів) до навчання, комфортності взаємодії «викладач-студент» і «викладач-адміністрація», можливостей впливу на державні рішення з питань розвитку системи освіти, – а в кінцевому результаті є підставою зростання якості освіти і конкурентоспроможності навчального закладу. Розвиток цих компетенцій особливо необхідний для університету, який прагне реальної інтеграції у світове співтовариство і повноцінної роботи в

***Part 1. Ideological and methodological basis
of a high school teacher's managerial activity***

статусі науково-дослідницького, що передбачає відповідну автономію і конструктивну самоорганізаційну активність як університетських підрозділів, так і окремих викладачів.

Література

1. Андрущенко В.П. Система управлінських компетенцій викладача ВНЗ: світоглядний фундамент дослідження / В.П. Андрущенко, Г.О. Нестеренко // Управлінські компетенції викладача вищої школи: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (14-15 березня 2013 року) / ред. кол.: В.П. Андрущенко (голова), Г.О. Нестеренко, (заст. голови) та ін.. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2013. – С. 10-12.
2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII // Верховна рада України: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Доступно з: zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.
3. Про затвердження «Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів»: наказ МОНМС України від 24.01.2013 р. № 48 // Верховна рада України: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Доступно з: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0488-13#n15>.