

2. Котикова О.М. Стан психолого-педагогічної підготовки майбутніх юристів у профільних ВНЗ / О. М. Котикова // Наука і освіта : наук.-практ. журнал Південного наукового Центру АПН України. – 2009. – № 10. – С. 133-137.
3. Котикова О. М. Рольові технології у психолого-педагогічній підготовці майбутніх юристів на основі навчання через практику / О. М. Котикова // Проблеми сучасної педагогічної освіти : зб. статей. Сер.: Педагогіка і психологія. – Ялта : РВВ КГУ, 2010. – Вип.. 27. – ч.1. – С. 140-148.
4. Котикова О. М. Психолого-педагогічна підготовка майбутніх юристів до виконання професійних ролей / О. М. Котикова // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми : зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 25. – С. 378-384.

*Анотація*

*У статті розглянуті результати дослідної перевірки ефективності I етапу системи психолого-педагогічної підготовки майбутніх юристів, розробленої автором.*

*Аннотация*

*В статье рассмотрены результаты опытной проверки эффективности II этапа системы психолого-педагогической подготовки будущих юристов, разработанной автором.*

*Summary*

*The article deal with the results of the experimental testing of the effectiveness of the II period of the system of the creation of the system of the psychological and pedagogical preparation of future lawyers, created by author.*

**Ключові слова:** професійна психолого-педагогічна компетентність майбутніх юристів та її компоненти, професійна психолого-педагогічна підготовка.

**Ключевые слова:** профессиональная психолого-педагогическая компетентность будущих юристов и ее компоненты, профессиональная психолого-педагогическая подготовка.

**Key words:** professional psychological and pedagogical competency of future lawyers and it components, professional psychological and pedagogical preparation.

Подано до редакції 21.01.2011.

УДК.371.13

© 2011

Кравченко Г.Ю.

## РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

**Постановка проблеми у загальному вигляді...** Суттєва модернізація системи освіти передбачає передусім оновлення управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Нові життєві умови виявили потребу та необхідність будувати індивідуалізовану конкурентоспроможну освітню політику. Керівник навчального закладу відіграє в цьому процесі ключову роль, оскільки він знаходиться в центрі соціально-економічних та педагогічних перетворень, координує, спрямовує працю педагогів, від його економічної грамотності, ініціативності, уміння приймати самостійні рішення стратегічного і тактичного характеру залежить ступінь успішної роботи закладу в цілому.

Сьогодні керівник-освітянин повинен уміти кваліфіковано здійснювати аналіз і самоаналіз управлінської діяльності, визначати перспективи розвитку закладу, передбачати стратегію подальшого розвитку відповідно до його місії. Він має цілеспрямовано впливати на свою команду менеджерів та вміти об'єднати спільні зусилля колективу для досягнення поставленої мети. Досягти її та домогтися результату зможе тільки вмотивований керівник, який готовий узяти на себе відповідальність за роботу, ставить перед собою та колективом реальні цілі і докладає максимальних зусиль для їх досягнення. Це не просто ускладнення того функціоналу, який був завжди покладений на керівника навчального закладу. Це вже обов'язкові вимоги до професіоналізму сучасного директора, саме ті особливі вміння, знання, моральні та психологічні якості, що складають управлінську компетентність керівника навчального закладу і мають бути притаманні менеджеру освіти, фахівцю-управлінцю.

Сьогодні в управлінській діяльності відбуваються великі та швидкі зміни. Багатьом керівникам навчальних закладів у ході роботи доводиться ніби знову опановувати свою професію, оскільки в закладі, який вони очолюють, поступово зникає жорстка ієрархія, розвивається існуюча різниця у правах, задачах, підвищується рівень складності та взаємозалежності в роботі колективу, змінюються засоби мотивації співпрацівників. Незважаючи на те, що навчальні заклади в основному залишаються у державній формі власності, вони включаються в нові економічні відносини, тому керівники шкіл вимушені переходити на інші, більш гнучкі управлінські стратегії, розробляти моделі свого подальшого розвитку: створення позитивного іміджу навчального закладу, використання інноваційних освітніх технологій, нові підходи до мотивації роботи педагогічного колективу, орієнтація на потреби всіх учасників навчально-виховного процесу, бачення перспективи розвитку навчального закладу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми...** Як свідчить аналіз наукових джерел із теми дослідження, управління загальноосвітнім навчальним закладом із позицій системного підходу – це технологічний процес впливу на педагогічну систему, діяльність, спрямована на упорядкування навчально-виховного процесу і його вдосконалення. За визначенням Г.Сльникової, “ управління – це постійно функціонуючий процес, що діє за певним алгоритмом, починаючи зі збору, обліку й переробки інформації, до планового здійснення завдань внутрішньошкільного контролю і внесення оперативних змін у раніше намічені плани і програми”. В. Пікельна розглядає управління як вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань. У цьому визначенні управління розглядається крізь призму впливу. Т. Шамова визначає управління освітніми системами як цілеспрямовану взаємодію керуючої і керованої підсистем для досягнення запланованого результату. Л. Даниленко вважає, що управління – це сукупність скоординованих керівником заходів (прийомів, умов, впливів), які мають забезпечити виконання місії організації. В. Сластьонін під управлінням розуміє діяльність, спрямовану на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети. Є. Хриков під управлінням навчальним закладом розуміє “діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу” [5].

Наведені визначення поняття “управління” вказують на те, що управлінська діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу спрямована на виконання ключових функцій, які частіше розглядаються як функціональні обов'язки: визначення цілей, завдань, програми дій (заходів), здійснення систематичного контролю, оперативного регулювання. Ці дії передбачають певну управлінську компетентність і складають основу професійної компетентності менеджера освіти.

**Формулювання цілей статті...** Мета даної статті полягає у визначенні напрямів розвитку управлінської компетентності резерву керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти. Так, аналізуючи управлінську діяльність керівників навчальних закладів, звернено увагу на професійний зміст їх підготовки, представлений на рис. 1.

Утруднення які виникають в питаннях професійної компетентності керівника навчального закладу

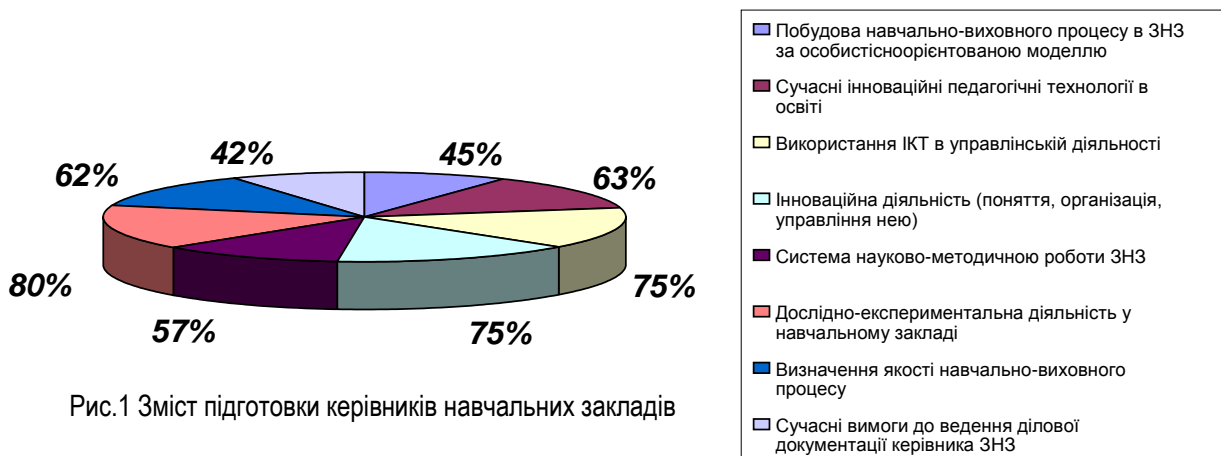


Рис.1 Зміст підготовки керівників навчальних закладів

Сьогодні управлінська діяльність у цілому все більше орієнтується на вільний розвиток людини, на творчу ініціативу, самостійність, професійний потенціал працівника, його резерви, можливості до професійного навчання та самонавчання. Ю. Конаржевський стверджує, що “основою нової парадигми управління, генеральним установленням сучасного менеджменту, його методологічним стрижнем є *людиноцентристський погляд на управління*, при якому працівники розглядаються вже не як засіб для досягнення певних результатів, а скоріше як мета управління” [2]. Звідси є зрозумілим, що сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу має визнавати первинність людини як особистості, урахувувати не тільки зовнішні показники праці (успішність, результативність), але і внутрішній стан людини – постійну специфічну мотивацію до ефективної роботи, до поступового саморозвитку, виявляти професіоналізм у своїй діяльності (табл. 1).

**Виклад основного матеріалу дослідження...** Т. Сорочан у своєму дослідженні “Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика” використовує поняття “професіоналізм управлінської діяльності керівника школи” і вважає, що це сукупність компетенцій, які дозволяють керівнику школи професійно здійснювати управлінську діяльність у сучасних соціально-економічних умовах з урахуванням особливостей

об'єкта управління, пов'язаних із вирішенням педагогічних завдань. На думку вченої, змістова сутність професіоналізму управлінської діяльності керівника школи виявляється у певних компетенціях:

- *функціональна компетенція*, яка полягає у відтворенні традиційного для школи управлінського циклу, який складається з функцій визначення мети, організації, контролю, коригування, аналізу;

- *соціально-педагогічна компетенція*, яка полягає в управлінні школою як соціальною системою і пов'язана з розумінням того, що школа є відкритою соціальною системою і управління нею передбачає наявність у керівника *знань* про ознаки школи як об'єкта соціального управління: відкритості, нестабільності, ієрархічності державного управління, взаємозв'язків з іншими установами, громадськими організаціями;

- *соціально-економічна компетенція*, яка полягає в управлінні школою в умовах ринкових відносин, оволодінні менеджментом і маркетингом в освіті. Школа стає суб'єктом діяльності, юридичною особою, і в управлінні нею характерною рисою стає децентралізація, тобто делегування повноважень і відповідальності. Управління школою в умовах ринкових відносин передбачає вміння визначати цілі різного рівня, конкретизувати результати, спрямовувати управлінський вплив не на процес, а на результат, аналізувати діяльність за чітко визначеними критеріями, вивчати попит на освітні послуги;

Таблиця 1

Вимоги до особистості керівника				
Моральна зрілість	Професійно-ділові якості		Організаторські якості	
	загальноділові:	професійно-педагогічні:	адміністраторські:	соціально-психологічні:
принциповість, відповідальність, добросовісність, справедливість, чесність, гуманізм, об'єктивність.	працелюбність, енергійність, діловитість, цілеспрямованість, наполегливість, ініціатива, творчі здібності.	знання педагогіки та психології; особиста педагогічна майстерність.	вимогливість, рішучість, впевненість у собі, критичність, дисциплінованість, оперативна компетентність; функціональна компетентність: знання науки управління, уміння аналізувати, прогнозувати, планувати, інструктувати, здійснювати контроль, проводити консультації та індивідуальні бесіди, володіти навичками публічних виступів.	уміння розбиратися в людях, морально-комунікаційні якості (чуйність, простота, доступність, тактовність), ініціатива, агітаторські якості, демократизм (уміння керувати колегіально).

- *інноваційна компетенція*, як спрямованість на розвиток педагогічної системи школи шляхом опанування інновацій, зумовлює постійне впровадження нововведень у навчально-виховний процес, які передбачають уміння керівника оновити мету діяльності школи, спланувати діяльність школи в режимі розвитку або експерименту, роз'яснити сутність нововведень учасникам навчально-виховного процесу, забезпечити умови для опанування інновацій;

- *фасилітативна компетенція*, що полягає у спрямуванні творчої діяльності педагогів на створення оригінальної освітньої практики, передбачає уміння керівника створити культуру організації, орієнтовану на розвиток особистості, творчість, самореалізацію всіх учасників навчально-виховного процесу [6].

Анкетування з метою визначення *професійних потреб керівників ЗНЗ* показало, що керівники ЗНЗ особливо потребують подальшого вдосконалення знань і умінь з таких питань: особистісна, економічна, правова підготовка; психологічна підготовка, загальноосвітня підготовка, як це показано на рис. 2 (у межах професійної діяльності).

### Професійні потреби керівників навчальних закладів

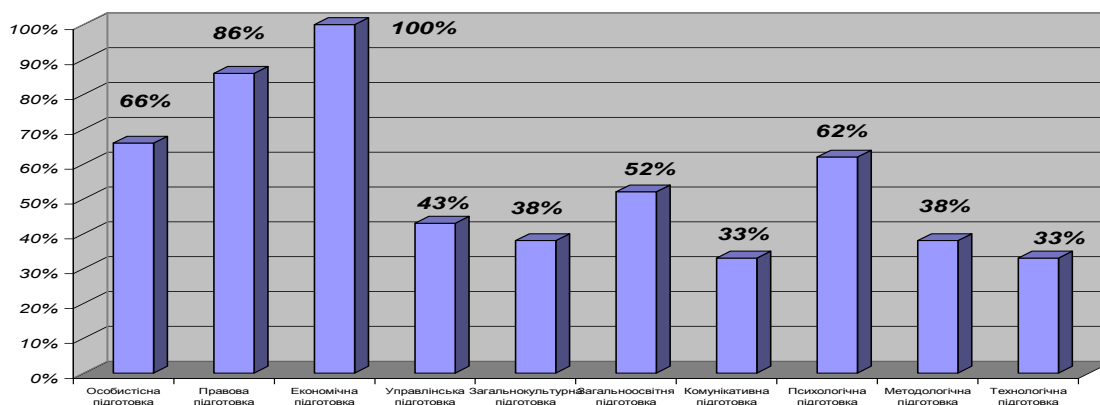


Рис.2. Професійні потреби керівників навчальних закладів

У ході опитування слухачів груп *кадрового резерву керівників навчальних закладів* визначили фактори, які, на їх думку, впливають на формування компетентності менеджера освіти, що демонструє рис. 3.

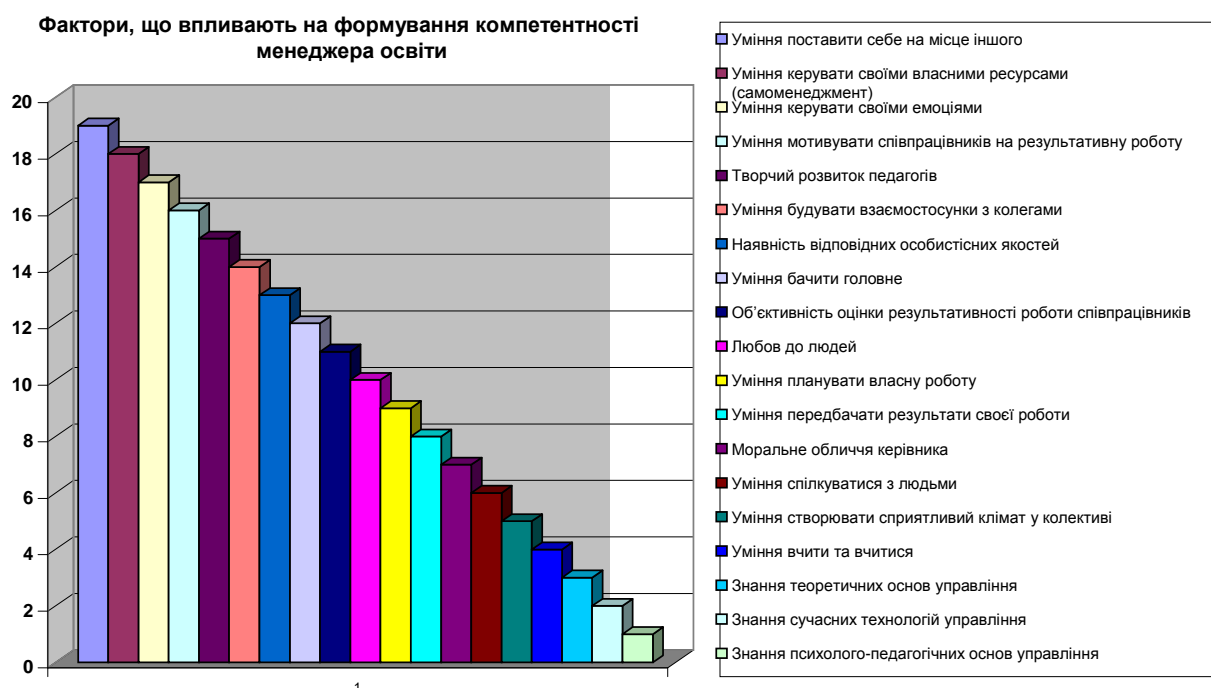


Рис.3 Фактори впливу на формування компетентності менеджера освіти

Сьогодні визначаються і специфічні особливості управлінської діяльності керівника навчального закладу, а саме:

1. Велика кількість напрямів та видів діяльності, неможливість оволодіти всіма досконало (педагогіка, психологія, управління, економіка тощо).
2. Різний рівень зацікавленості керівника, педагогів, учнів, батьків у результатах діяльності.
3. Творчий характер управлінської діяльності, зумовлений ситуаціями, які вносять елементи новизни у звичну діяльність керівника.
4. Високе нервово-психічне напруження, постійний стан неспокою, який є наслідком персональної відповідальності за все, що відбувається в школі [5].

Реформи в освіті, модернізація управління навчальними закладами можливі тільки за умов оптимізації системи підготовки менеджерів освіти. Отже, спеціальна підготовка керівного складу освітянської галузі є проблемою важливою і невідкладною для розв'язання.

На жаль, здебільшого керівники навчальних закладів, працівники районних, міських, обласних управлінь освіти не мають відповідної професійної підготовки до управління. Як правило, вони є висококваліфікованими

фахівцями з різних учительських спеціальностей. Тому підґрунтя проблеми невідповідності реального рівня функціональної компетентності керівників навчальних закладів рівню, необхідному для ефективного управління криється саме у відсутності професійної освіти.

Модель керівника школи – це його узагальнений професійний образ. Вона повинна відображати задачі, які вирішує директор у своїй діяльності, зміст основних функцій управління та посадові вимоги до керівника.

Як відомо, цією проблемою опікувалися такі науковці, як: В.І.Бондар, М.В.Гадецький, В.С.Демчук, Л.М.Каращук, В.І.Маслов, М. Ю. Новоселицький, Н.Ф.Тализіна, О.П.Тонконога та ін.

Зрозуміло, що система основних знань і вмінь керівника, необхідних для ефективного управління, повинна бути адекватною структурі та змісту його діяльності.

У системі післядипломної педагогічної освіти відбуваються радикальні зміни, вона починає орієнтуватися на такі завдання: подолання розриву між теоретичною і практичною підготовкою та перепідготовкою керівних кадрів, що працюють у закладах освіти; формування управлінської компетентності; ознайомлення з новаціями в управлінській та педагогічній діяльності.

Комунальний вищий навчальний заклад “Харківська академія неперервної освіти” здійснює свою діяльність із підвищення кваліфікації керівних кадрів на нових концептуальних засадах, де пріоритет віддається не тільки інформаційній компетентності суб’єктів освітньої діяльності, а цілому комплексу компетенцій, до якого входять інтелектуальна, полікультурна, соціальна складові. Співробітниками кафедри управління якістю освіти Л.Д. Покроєвою, З.В.Рябовою, Г.Ю.Кравченко, М.Є.Смирною, Н.Ф. Кугуєнко та ін. розроблено нові програми та навчально-тематичні плани, які мають модульну структурованість, зорієнтовані на індивідуально-творчу, самостійну роботу слухачів, урахування їх особистісних потреб, рівня базової підготовки, спрямовані на підвищення кваліфікації не тільки керівників навчальних закладів, але й резерву керівних кадрів.

У програми освітньої діяльності кадрового резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів внесено такі питання, як: філософські основи сучасної освіти, соціально-економічний розвиток України, основи законодавства про освіту, сучасне законодавство про охорону дитинства, охорона праці, що сприяють формуванню загального уявлення про стан, законодавчу базу сучасної освіти та напрями її реформування. Тематика професійного модуля спрямована на формування та розвиток управлінської компетентності резерву керівних кадрів. Так, професійний модуль програми для кадрового резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів містить такі складові: методологічні та теоретичні основи управління, реалізація основних функцій управління, управління навчально-виховним процесом. Значна роль належить висвітленню питань технологічності управлінських процесів, опануванню інформаційно-комунікаційних технологій. До навчальних предметів віднесено: “Сучасний стан управління загальноосвітнім навчальним закладом. Проблеми та перспективи”, “Управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу”, “Планування як функція управління навчально-виховним процесом у ЗНЗ”, “Реалізація контрольної-аналітичної функції управління в діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу”, “Управління науково-методичною роботою в загальноосвітньому навчальному закладі”, “Організація дослідно-експериментальної роботи в загальноосвітньому навчальному закладі”, “Організаційно-педагогічні умови впровадження ІКТ в управлінні навчальним закладом та навчальним процесом”, “Професійна компетентність керівника ЗНЗ”, “Адаптивне управління ЗНЗ”, “Основи самоменеджменту” тощо. Певна увага приділена особистісному фактору в навчально-виховному процесі, формуванню організаційної культури та психологічного клімату в педагогічному колективі.

Сьогодні важливим є бачення післядипломної освіти як єдиного механізму переорієнтації підготовки керівних кадрів стосовно змісту, форм та методів навчання. Творче використання традиційних методів і форм, поряд із впровадженням інноваційних механізмів, має сприяти розвитку сучасних підходів у формуванні професіоналізму майбутнього керівника впродовж життя. Система післядипломної педагогічної підготовки вимагає інтеграції в освітній процес поєднання власне післядипломної освіти з самоосвітою у процесі здійснення функціональних обов’язків з управління навчальним закладом, установою, підрозділом. Механізмом формування такої системи самоосвіти мають стати інноваційні курси підвищення кваліфікації менеджерів освіти: тематичні курси, спецкурси, короткотривалі курси, консалт-курси тощо. Так, для забезпечення неперервної підготовки керівних кадрів навчальних закладів нами використовуються такі види курсів, як: тематичні (проблемні) та курси майбутніх керівників (на засадах підготовки резерву керівних кадрів: спецкурс за темою “Управління розвитком сучасної школи”, спецкурс за темою “Управління процесом формування дидактичної компетентності педагогічного колективу загальноосвітнього навчального закладу” тощо. Головною метою таких курсів визначено підвищення професійної компетентності майбутніх керівників, їхньої управлінської культури, розвиток творчих потенціальних здібностей особистості, реалізації індивідуальних програм саморозвитку. Важливим аспектом підготовки є опанування методології і технології побудови власної стратегії розвитку педагогічного колективу і конкретного загальноосвітнього навчального закладу.

**Висновки...** Таким чином розглянуті напрями розвитку управлінської компетентності кадрового резерву керівників навчальних закладів акцентують увагу на реалізації таких заходів: створення бази даних резерву

керівних кадрів Харківського регіону; організація курсів підвищення кваліфікації кадрового резерву керівників навчальних закладів (тематичні, очно-дистанційні); проведення постійно діючого семінару для керівників районних відділів освіти за темою: "Модернізація підходів до управління якістю освіти"; організація та проведення спецкурсів, семінарів для методистів Р(М)В(У)О та методистів Р(М)МК, які відповідають за підготовку кадрового резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів, проведення занять "Школи молодого керівника" на базі опорних навчальних закладів; здійснення стажування (індивідуального та групового, короткотривалого та довгострокового) на базі методичних кабінетів.

Вважаємо, що саме опанування сучасних технологій управління допомагають розвитку управлінської компетентності кадрового резерву керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти. Переконані, що реформи в освіті можливі тільки за умов підвищення якісного рівня управлінського складу, розвитку та модернізації.

#### Література

1. Наукові основи управління школою: навчальний посібник для директорів шкіл та факультетів підготовки і підвищення кваліфікації організаторів народної освіти / Під ред. Г.В. Єльнікової. – Харків: ДГП, 1991. – 170 с.
2. Підготовка керівника середнього закладу освіти: навчальний посібник / За ред. Л.І. Даниленко. – К.: Міленіум, 2004. – 272 с.
3. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский – М.: Центр «Пед. поиск», 2000. – 244 с.
4. Кравченко Л.М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: Монографія / Л.М. Кравченко – Полтава: Техсервіс, 2006. – 420 с.
5. Павлютенков Є.М. Основи управління школою / Є.М. Павлютенков, В.В. Крижко – Х.: Вид. група «Основа», 2006. – 176 с.
6. Смирнова М. Є. Розвиток управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу: навчально-методичний посібник. – 2-ге вид., доповнене / М.Є. Смирнова – Харків: ХОНМІБО, 2010. – 136 с.
7. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія / Т.М. Сорочан. – Луганськ: Знання, 2005. – 384 с.
8. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху / О.І. Мармаза.. – Х.: Вид. група «Основа», 2006. – 160 с.

#### Анотація

*У статті розглядаються проблеми та напрями розвитку управлінської компетентності кадрового резерву керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти.*

#### Анотация

*В статье рассматриваются проблемы и направления развития управленческой компетентности кадрового резерва руководителя общеобразовательного учебного заведения в условиях последипломного педагогического образования.*

#### Summary

*In the article problems and directions of development the administrative competence of skilled reserve of leader of general educational establishment are being considered in the conditions of postdiplomnogo pedagogical education.*

**Ключові слова:** професіоналізм управлінської діяльності керівника школи, програми освітньої діяльності кадрового резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів, система самоосвіти.

**Ключевые слова:** профессионализм управленческой деятельности руководителя школы, программы образовательной деятельности кадрового резерва руководителей общеобразовательных учебных заведений, система самообразования.

**Key words:** professionalism of administrative activity of leader of school, programs of educational activity of skilled reserve of leaders of general educational establishments, system of self-education.

Подано до редакції 25.02.2011.

УДК 37.041:80

© 2011

Кубрак С.В.

## ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПРОФЕСІЙНОГО САМОРОЗВИТКУ МАЙБУТНЬОГО ВЧИТЕЛЯ ФІЛОЛОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ

**Постановка проблеми у загальному вигляді...** Проблема якості освіти завжди перебувала в полі зору як педагогічної теорії, так і практики освіти. Однак на сучасному етапі суспільного розвитку вона набула нового звучання. Якість освіти сьогодні розглядається як найважливіший фактор стійкого розвитку країни, її технологічної, економічної, інформаційної і моральної безпеки.

Сучасний ринок праці потребує кваліфікованих конкурентоспроможних робітничих кадрів з технологічно складних та інтегрованих професій, у яких рівень інтелектуалізації праці є досить високим. Зазначене вимагає організації відповідної освіти, яка б інтегрувала високий рівень теоретичної та практичної підготовки