

УДК 378.113.2

МОДЕЛЬ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ЗАВІДУВАЧА КАФЕДРИ

©Пермінова А.В.

Українська інженерно-педагогічна академія

Інформація про автора:

Пермінова Анна Василівна ORCID: 0000-0001-5086-4681; perminovaa@gmail.com; кандидат педагогічних наук; старший викладач кафедри педагогіки та методики професійного навчання; Українська інженерно-педагогічна академія; вул. Університетська 16, м. Харків, 61003, Україна

У статті розглядаються актуальність, особливості, компоненти та структурні елементи моделі розвитку управлінських компетенцій завідувача кафедри. Проаналізовані і представлені ключові поняття, а саме: компетентнісна модель, компетенції. Враховуючи основні принципи та правила, яких необхідно дотримуватися при складанні моделі компетенцій, які забезпечать успіх у розробці та реалізації нової моделі. Наведено етапи розробки моделі (перший етап – аналіз діяльності науково-педагогічного працівника і посаду, яку він обіймає; другий етап – аналіз і обробка отриманих даних щодо стратегії розвитку навчального закладу; третій етап – підготовка посадових інструкцій; четвертий етап – розробка моделі компетенцій, з обов'язковим описом кожної компетенції, а також визначення позитивних і негативних поведінкових індикаторів). Запропоновано враховувати не тільки принципи, правила й етапи, а також упровадження та систематизацію HR-процедур, створення єдиного підходу до добору, просування і мотивації ключових співробітників). Наведено модель удосконалення розвитку управлінських компетенцій завідувача кафедри, що складається з чотирьох основних компонентів (теоретико-методичний; практико-пізнавальний; організаційно-технологічний; професійно-особистісний) та їх структурних елементів (сукупне управлінське знання; навчальний процес шляхом підвищення кваліфікації; управлінська діяльність завідувача кафедри; професійно-особистісні якості завідувача кафедри, що надає можливість для їх системного, цілеспрямованого, логічного й послідовного застосування в управлінській діяльності.

Ключові слова: модель удосконалення розвитку управлінської компетенції, модель компетенцій, компетенції, управлінська діяльність, завідувач кафедри.

Перминова А. В., «Модель совершенствования развития управленческой компетенции заведующего кафедрой».

В статье рассматриваются актуальность, особенности, компоненты и структурные элементы модели развития управленческих компетенций заведующего кафедрой. Проанализированы и представлены ключевые понятия, а именно: компетентностная модель, компетенции. Учитывая основные принципы и правила, которых необходимо придерживаться при составлении модели компетенций, которые обеспечат успех в разработке и реализации новой модели. Приведены этапы разработки модели (первый этап – анализ деятельности научно-педагогического работника и должности, которую он занимает; второй этап – анализ и обработка полученных данных относительно стратегии развития учебного заведения; третий этап – подготовка должностных инструкций; четвертый этап – разработка модели компетенций, с обязательным описанием каждой компетенции, а также определение позитивных и негативных поведенческих индикаторов). Предложено учитывать не только принципы, правила и этапы, а также внедрять и систематизировать HR-процедуры, создания единого подхода к подбору, продвижению и мотивации ключевых сотрудников). Приведена модель совершенствования развития управленческих компетенций заведующего кафедрой, состоящей из четырех основных компонентов (теоретико-методический; практико-познавательный; организационно-технологический; профессионально-личностный) и их структурных элементов (совокупное

управленческое знание; учебный процесс путем повышения квалификации; управленческая деятельность заведующего кафедрой; профессионально-личностные качества заведующего кафедрой, что дает возможность для их системного, целенаправленного, логичного и последовательного применения в управленческой деятельности.

Ключевые слова: модель совершенствования развития управленческой компетенции, модель компетенций, компетенции, управленческая деятельность, заведующий кафедрой.

Perminova A. "A model for improving the development of managerial competence of the head of a department".

The article considers the relevance, characteristics, components and structural elements of the model for improving the development of managerial competence of the head of a department, analyzes and presents some key terms, such as competence model and competence, taking into account the basic principles and rules which must be adhered to when drawing up a competency model that will ensure successful development and implementation of a new model. The suggested stages of the model development (the first stage is the analysis of the scientific-pedagogical worker and the position that he or she holds; the second phase is the analysis and processing of the received data concerning the development strategy of the educational institution; the third stage is the preparation of post description; the fourth phase is the development of a model of competences, with a necessary description of each competence, as well as the definition of positive and negative behavioral indicators). It is recommended to consider not only principles, rules and stages, but also to implement and systematize HR procedures, creating a single approach to recruitment, promotion and motivation of key employees). The model of improving the development of managerial competences of the head of a department consists of four main components (theoretical and methodological; practical-cognitive; organizational and technological; professional and personal) and their structural elements (aggregate managerial knowledge; educational process through advanced training; managerial activities of the head of a department; professional and personal qualities of the head of a department) that allows their systematic, focused, logical and consistent application in management.

Keywords: a model for improving the development of managerial competence, competence model, competence, management activities, the head of a department.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. У сучасних соціально-культурних умовах висуваються досить високі вимоги до управлінської компетентності керівників освіти, зокрема завідувача кафедри вищого навчального закладу, його здатності реалізовувати управлінські функції, самостійно розв'язувати різноманітні завдання в нестандартних ситуаціях, педагогічної майстерності, ефективно взаємодіяти з учасниками педагогічного процесу. Це зумовлено такими основними чинниками, як реформування стану системи освіти, на тлі високої динаміки змін у суспільстві, неоднорідності й обмеженості ресурсів освітніх організацій, що передбачає здійснення постійного освітнього маркетингу (аналіз попиту на освітні послуги, формування позитивного іміджу закладу освіти), упровадження педагогічних та організаційно-управлінських інновацій, зокрема розробки різноманітних моделей управління, що сприятимуть удосконаленню управлінської діяльності керівника та підвищать ефективність професійної діяльності його співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему професійної компетентності керівника навчального закладу досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені в різні періоди функціонування системи освіти: В. Бондар, Т. Браже, І. Жерносек, Л. Калініна, Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, Є. Коротков, В. Кричевський, В. Лунячек, О. Мармаза, В. Маслов, В. Мельник, Дж. Равен, Т. Сорочан, Г. Тимошко, Є. Тонконога, Є. Хриков, А. Хуторський, Є. Чернишова, Р. Шакуров та ін.

Виклад основного матеріалу. Модель компетенцій – інструмент управління людськими ресурсами [1,2]. При підборі важко оцінити рівень компетентності фахівця, правильно розставити пріоритети в критеріях вибору. Але навіть якщо вдається вибрати

кращого фахівця в цій галузі, він все ж може виявитися неефективним чи не адаптуватися до умов сформованої корпоративної культури, системи мотивації, стилю керівництва. Щоб забезпечити єдину та об'єктивну систему підбору, просування, оцінки і мотивації фахівців, використовують моделі компетенцій.

Компетенції – це характеристики, завдяки яким досягається висока результативність у тій чи іншій діяльності. У них інтегровані вміння, особистісні характеристики, мотивація [3,4].

Модель компетенцій – це перелік компетенцій із конкретними показниками їх проявів у професійній діяльності. У модель включаються компетенції, найбільш важливі для ВНЗ на даному етапі його розвитку. Ефективна модель передбачає розробку профілів компетенцій – наборів компетенцій для різних рівнів менеджменту та напрямків діяльності (наприклад, виробництва, продажу, маркетингу, фінансів тощо) [4,5].

Завдяки моделі компетенцій створюється чітко описані очікування від кандидата на певну посаду.

Існують три основних принципи, яких необхідно дотримуватися при складанні моделі компетенцій [1,3,5]:

1. Залучення до розробки моделі фахівців, які будуть використовувати цю модель (тобто співробітників ВНЗ – користувачів моделі).

2. Надання співробітникам повної інформації про те, що і чому відбувається в освітньому закладі.

3. Прагнення до того, щоб стандарти поведінки, включені в компетенції, підходили всім співробітникам, а передбачувані форми застосування відповідали корпоративним інтересам і корпоративної культури.

При створенні моделей професійних компетенцій важливо пам'ятати декілька правил, які гарантовано забезпечать успіх [1,3,5]:

1. Модель компетенцій повинна відповідати стратегічним цілям і фазі розвитку освітнього закладу. Відповідно, до істотних змін у ВНЗ, модель повинна бути переглянута і відкоригована.

2. Охарактеризована вона повинна бути простою, зрозумілою для кожного співробітника мовою.

3. Модель компетенцій не повинна містити занадто великого переліку необхідних характеристик. Оптимальною кількістю вважається 10-15 компетенцій, які формують адекватну для даної посади модель.

4. Для кожної компетенції, що входить до складу моделі, повинні бути прописані «індикатори поведінки», завдяки яким можна буде оцінити ступінь виразності у співробітника необхідної якості.

5. При здійсненні управлінських процедур (підбір, оцінка, розвиток, стимулювання тощо) повинна застосовуватися одна і та ж сама модель компетенції. Іншими словами, ці процедури повинні бути взаємопов'язані і підпорядковані одним загальним стратегічним, тактичним та дидактичним цілям.

Наведемо чотири етапи розробки моделі вдосконалення розвитку управлінської компетенції завідувача кафедри. На першому етапі необхідно провести аналіз роботи науково-педагогічного працівника та посади, що він обіймає.

Опис роботи (job analysis) – це процедура визначення специфіки і характеру роботи, що включає опис науково-педагогічної діяльності, норми продуктивності, структуру робочого процесу, взаємодії, умови роботи, необхідність використання технічних засобів. Аналіз роботи дозволяє чітко визначити вимоги до знань, навичок і вмінь науково-педагогічного працівника, що обіймає посаду. Збір інформації для такого аналізу може здійснюватися різними методами: інтерв'ювання, анкетування, спостереження і т.д. [1].

На другому етапі проводиться аналіз і обробка отриманих даних щодо стратегії розвитку закладу освіти. Необхідно зібрати всю отриману інформацію, після чого провести уважений, всебічний аналіз роботи, що виконується працівником. При співвіднесенні результатів проведеного дослідження із стратегічними цілями ВНЗ визначається роль і

місце даної посади, ступінь впливу на загальний результат закладу, потенційні перспективи і загрози [1].

Третій етап – складання опису роботи (документ, в якому міститься інформація про те, що реально робить співробітник, як він це робить і в яких умовах робота виконується), що включає [1]:

1) набір кваліфікаційних характеристик – освіта, досвід роботи, спеціальні знання та навички, якими повинен володіти «ідеальний співробітник», що обіймає цю посаду;

2) особистісні характеристики людини, її здатності до виконання конкретних функцій, типів поведінки і соціальних ролей.

Усі зазначені характеристики ранжуються за їхньою важливістю та значущістю для даної посади.

На четвертому етапі відбувається власне розробка моделі компетенцій з обов'язковим описом кожної компетенції, а також визначенням позитивних і негативних поведінкових індикаторів [1].

Для оцінки компетенцій відбираються відповідні методи та інструменти. Тому при підборі можна максимально точно оцінити відповідність особистого профілю кандидата профілем компетенцій.

Модель компетенцій – це не тільки «заявка на підбір», але й бачення того, що ВНЗ знадобиться в майбутньому, який розрив між сьогодишньою потребою в людських ресурсах і майбутньою. Причому мова йде не тільки про необхідність заповнення посад, а й про розвиток певних компетенцій. Модель компетенцій дозволяє довгостроково планувати й прогнозувати необхідні кадрові ресурси, швидко і ефективно формувати кадровий резерв [1,3,5].

Планування навчання також систематизується і стає більш цілеспрямованим, за спостереженнями, у закладі освіти, що розпочинає використовувати модель компетенцій.

Важливо займатися не тільки розробкою моделі компетенцій, але також супроводом у систематизації HR-процедур, створенням єдиного підходу до підбору, просуванню і мотивації ключових співробітників. У відповідності з моделлю компетенцій розробляються методи їх оцінки: методики, інтерв'ю, добираються надійні опитувальники і тести. При грамотному застосуванні моделі компетенцій її використання не обмежується оцінкою. Вона повинна бути основою для розробки системи оцінки, навчання, розвитку та мотивації персоналу.

Побудова цілісної системи HR-процедур дозволяє використовувати модель компетенцій, що найбільш ефективно впливає на персонал закладу освіти.

Аналіз науково-методичної літератури, стану вдосконалення управлінської компетентності керівників освіти, передового досвіду управлінської діяльності керівних кадрів освіти дозволили представити модель розвитку управлінської компетентності завідувача кафедри (Рисунок 1).

Модель має тривірневу будову, основу якої складають чотири компоненти [6]:

- теоретико-методичний: знання теорії і методології управління; концептуальних педагогічних і виховних систем; основ психолого-педагогічних і соціо-гуманітарних наук; науково-методична підготовка;

- практико-пізнавальний: професійні знання, інтереси і запити; постановка і розв'язання цільових установок; формування та вдосконалення інтелектуальних, практичних умінь і навичок; творча спрямованість; саморегуляція, самовдосконалення, самоосвіта;

- професійно-особистісний: індивідуальні професійні здібності; трудовий і спеціальний досвід; ділові, моральні, світоглядні якості; ідеали; загальнокультурні норми.

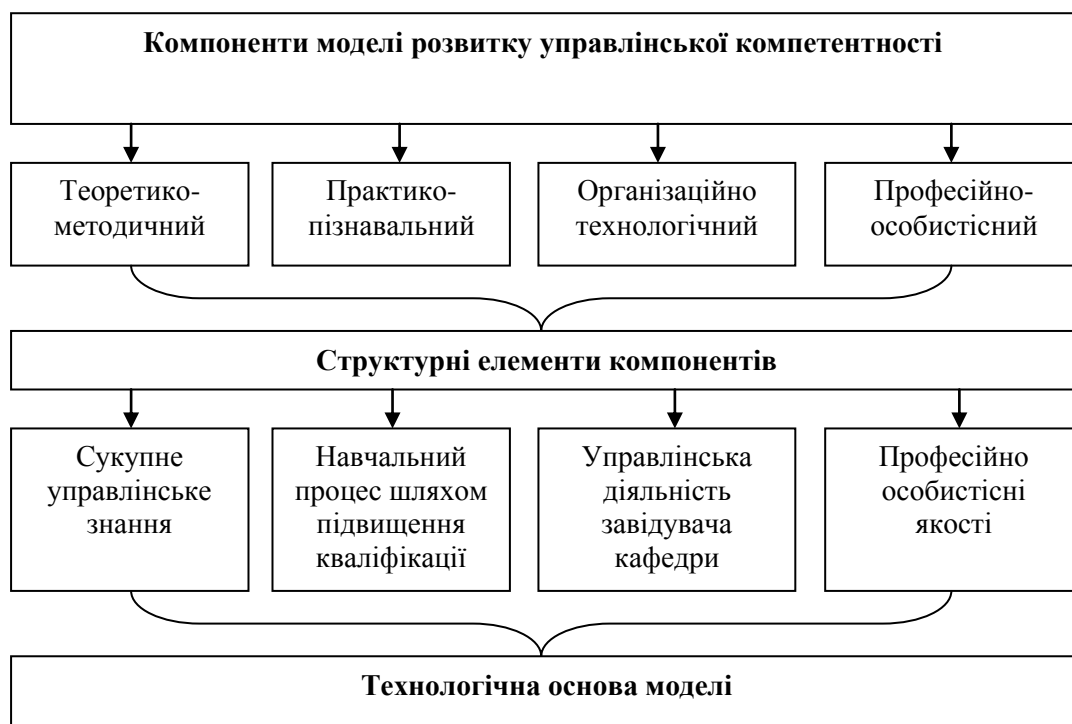


Рис. 1 – Модель розвитку управлінської компетентності завідувача кафедри

Описові складові моделі включають такі елементи [6]:

- 1) сукупне управлінське знання;
- 2) навчальний процес шляхом підвищення кваліфікації;
- 3) управлінська діяльність завідувача кафедри;
- 4) професійно-особистісні якості завідувача кафедри.

Технологічна основа моделі, їх змістова характеристика, запропонована науковцем-дослідником Мельник В.К., може бути використана для розробки моделі розвитку управлінської компетентності завідувача кафедри вищого навчального закладу, наведена в таблиці 1.

Технологічна основа запропонованої моделі сприятиме розвитку управлінської компетентності завідувача кафедри та розкриватиме необхідні вимоги до сучасного професійного управлінця, що володіє професійними специфічними особистими властивостями та здатністю здійснювати результативний вплив на керований об'єкт, зокрема кафедру вищого навчального закладу в умовах власної управлінської діяльності.

Таблиця 1

Змістова характеристика структурних елементів моделі розвитку управлінської компетентності завідувача кафедри

Елементи	Характеристика
1) Сукупне управлінське знання: • знання; • вміння; • навички.	Знання, вміння, навички представлені у вигляді сукупного управлінського знання, що відображає зміст, обсяг і якість професійних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику кафедри для виконання функцій управління.

Продовження таблиці 1

Елементи	Характеристика
2) Навчальний процес: <ul style="list-style-type: none"> • мета; • зміст; • форми; • засоби. 	Навчальний процес розглядається як система організації навчальної діяльності, в основі якої – органічна єдність і взаємозв'язок викладання і студента відповідно до мети, форм, засобів і змісту навчання в процесі підвищення кваліфікації.
3) Управлінська діяльність завідувача кафедри: <ul style="list-style-type: none"> • цілі; • принципи; • функції; • методи. 	Управлінська діяльність розглядається як вид високоефективної професійної діяльності завідувача кафедри з метою досягнення цілей, вирішення завдань, реалізації принципів, методів і функцій управління кафедрою.
4) Професійно-особистісні якості завідувача кафедри: <ul style="list-style-type: none"> • вибір; • зміст; • прояв; • розвиток. 	Сукупність професійно-особистісних якостей завідувача кафедри представлена як інтелектуальна основа його професійного росту в межах професії і встановлених рівнів управлінської кваліфікації, а вибір конкретних форм, методів, способів їх розвитку та якісного удосконалення виступає як оптимальний засіб досягнення передбачуваного (очікуваного) рівня управлінської компетентності в процесі підвищення кваліфікації.

Як бачимо, запропонована модель передбачає визначення чотирьох компонентів (теоретико-методичний; практико-пізнавальний; організаційно-технологічний; професійно-особистісний) та їх структурних елементів (сукупне управлінське знання; навчальний процес шляхом підвищення кваліфікації; управлінська діяльність завідувача кафедри; професійно-особистісні якості завідувача кафедри, що надає можливість для їх системного, цілеспрямованого, логічного й послідовного застосування в управлінській діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Таким чином, під час аналізу наукової літератури щодо визначення проблеми вдосконалення розвитку управлінської компетенції завідувача кафедри, встановили що проблема не нова: її досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені в різні періоди функціонування системи освіти, але вона досить актуальна і сьогодні, тому що в сучасних соціально-культурних умовах висуваються досить високі вимоги до управлінської компетентності керівників освіти, це зумовлено реформуванням стану системи освіти, що передбачає здійснення постійного освітнього моніторингу та впровадження педагогічних та організаційно-управлінських інновацій, зокрема розробки різноманітних моделей управління, що сприятимуть удосконаленню управлінської діяльності керівника та підвищать ефективність професійної діяльності його співробітників.

Сучасний керівник, зокрема завідувач кафедри, 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 науково-педагогічний колектив і вміти об'єднати спільні зусилля колективу для досягнення поставленої мети. Саме тому, на наш погляд, модель розвитку управлінської компетентності завідувача кафедри повинна включати чотири компоненти (теоретико-методичний; практико-пізнавальний; організаційно-технологічний; професійно-особистісний) та їх структурні елементи (сукупне управлінське знання; навчальний процес шляхом підвищення кваліфікації; управлінська діяльність завідувача кафедри; професійно-особистісні якості завідувача кафедри, що надає можливість для їх системного, цілеспрямованого, логічного й послідовного застосування в управлінській діяльності.

Запропонована модель удосконалення розвитку управлінської компетенції завідувача кафедри може бути використана іншими вищими навчальними закладами, а також у системі професійної перепідготовки управлінських кадрів, професійній підготовці майбутніх управлінців, науково-педагогічними працівниками, аспірантами, магістрантами в науково-пошуковій діяльності.

Список використаних джерел.

1. Управление персоналом : курс лекций / сост.: Ю. Н. Юрлов, Г. Л. Орлянская. – Череповец : ИМИТ СПбГПУ, 2009. – 168 с.
2. Чуланова О. Л. Развитие компетентностного подхода в управлении персоналом: основные подходы / О. Л. Чуланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – № 2(5). – С. 23-29.
3. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – [12-е изд.] ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2002. – 928с.
4. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в інтересах організації / К. М. Столярська // Вісник державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. – Київ, 2009. – С. 166-174.
5. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : [учебник] / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.
6. Мельник В. К. Модель розвитку управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу [Електронний ресурс] / В. К. Мельник // Теорія і методика управління освітою. – 2009. – № 2. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/e-journals/ttmuo/2009_2/09melcsd.pdf

References

1. Jurlov, JuN & Orlyanskaja, GL 2009, [Personnel Management], Institut menedzhmenta i informacionnyh tehnologij Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj politehnicheskij universitet, Cherepovec.
2. Chulanova, OL 2013, [Development of competence approach in personnel management: basic approaches], *Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii*, no. 2(5), pp. 23-29.
3. Tompson, AA & Strickland, ADzh 2002, [Strategic management: concepts and situations for analysis] 12th edn, Viljams, Moskva.
4. Stolyarska, KM 2009, [The development of human resources as a tool for improving the competence of staff and the intensification of work of employees in the interests of the organization], *Visnyk derzhavnoho universytetu informatsiyno-komunikatsiynykh tekhnolohiy*, Kyiv, pp. 166-174.
5. Maslov, VI 2004, [Strategic management of personnel in conditions of effective organizational culture], Finpress, Moskva.
6. Melnyk, VK 2009, [Model of development of managerial competence of the head of a comprehensive educational institution], *Teoriya i metodyka upravlinnya osvitoju*, no. 2, <nbuv.gov.ua/old_jrn/e-journals/ttmuo/2009_2/09melcsd.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2017р.