

# Компетентнісний підхід до формування професіоналізму керівників загальноосвітніх навчальних закладів

**А.В. Шулдик**

здобувач,  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Науковий керівник  
І.В. Сингаївська,  
кандидат психологічних наук, доцент, професор кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

*У статті йдеться про особливості формування професіоналізму керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Проаналізовано нові дослідження зарубіжних і вітчизняних психологів щодо компетентнісного підходу в освіті, зроблено спробу застосувати цей підхід до формування професіоналізму керівників. Розроблено структуру професіоналізму керівників, що включає когнітивну, мотиваційну, соціально-психологічну та операційно-технологічну компетентності.*

*В статтє речь идет об особенностях формирования профессионализма руководителей общеобразовательных учебных заведений. Проанализированы новые исследования зарубежных и отечественных психологов относительно компетентностного подхода в образовании. Сделана попытка использовать этот подход в формировании профессионализма руководителей. Разработана структура профессионализма руководителей, которая состоит из когнитивной, мотивационной, социально-психологической и операционно-технологической компетентностей.*

*The article under review considers the peculiarities of a general education establishment supervisor professionalism formation. Thus it analyzes foreign and domestic psychologists new studies as regards competent approach in education and makes an attempt to apply the mentioned approach to the supervisor professionalism formation. The article develops supervisor professionalism structure which includes cognitive, motivational, social and psychological, operational and technological competences.*

**Ключові слова:** професіоналізм, структура професіоналізму керівника загальноосвітнього навчального закладу, компетентнісний підхід, компетентність, компетенції.

## Постановка проблеми

Наукові напрями психології, що здійснюють спробу вийти за рамки традиційної освіти, виходять із положення про те, що реально існує дві освіти. Перша, зафіксована в освітніх програмах, включає в себе знання, уміння та навички, які необхідно засвоїти. Друга по суті своїй відноситься до тих результатів освіти, які сприяють формуванню професійної компетентності, особистісного досвіду, що не є простим набором знань, умінь і навичок. Тобто те, що раніше сприймалось як побічний продукт освітнього процесу, на сьогодні стає пріоритетним.

Компетентнісний підхід є одним із найбільш актуальних напрямів психолого-пе-

дагогічної теорії та практики, досліджень українських і зарубіжних науковців. Не випадково значна частина досліджень учених пов'язана з уточненням понять «компетенція» і «компетентність». Компетентнісний підхід зумовлює переорієнтацію з процесу на результат у діяльнісному вимірі. Результат розглядається з позицій затребуваності в суспільстві, забезпечення спроможності особистості самостійно діяти, вирішувати життєві та професійні ситуації. При цьому, як результат, розглядається не сума засвоєної інформації, як цього вимагає когнітивно-знанневий підхід, а здатність керівника діяти в різних проблемних ситуаціях професійної діяльності та спілкування. Згідно з ком-

петентнісним підходом саме компетенції розглядаються як бажаний результат професійної освіти. Компетентнісний підхід висуває на перше місце не інформованість керівника загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ), а його вміння вирішувати проблеми, що виникають в управлінській діяльності. Пріоритет самостійності та суб'єктності керівника сучасної школи органічно вписується в компетентнісну освітню модель, у рамках якої керівник повинен усвідомлювати міру розвитку своїх здібностей, виробляти світогляд, розуміти своє призначення в житті. Отже, упровадження компетентнісного підходу в освіті викликане тим, що особистість повинна не тільки мати певні знання, навички, а й використовувати їх як інструмент для розв'язання життєвих проблем, виконання соціальних ролей.

Усвідомлення переваг компетентнісного підходу до сфери професіоналізму керівника ЗНЗ, пошук нових форматів професійних стандартів і відповідних оцінювальних процедур відбувається доволі повільно. Потужні можливості цього підходу залишаються не задіяними за умов відсутності цілісної системи розвитку професіоналізму керівника ЗНЗ. Цілісне осмислення професіоналізму не можливе без його розгляду в процесі становлення. У цьому сенсі поняття набуває більш широкого значення як міра відповідності вимогам професійної діяльності, професійна спроможність і є динамічним показником, що оцінюється на всіх етапах професійного розвитку.

У вітчизняних наукових дослідженнях найменш висвітленими є питання структури професіоналізму та проблем застосування компетентнісного підходу до системи професійної освіти, що є необхідною умовою визначення реальних можливостей переходу до нової її моделі.

Нові вимоги до професіоналізму керівників ЗНЗ, наявність суперечностей, що ускладнюють їх реалізацію, засвідчують необхідність обґрунтування науково-психологічних засад розвитку професіоналізму керівників ЗНЗ на основі компетентніс-

ного підходу та особистісно-діяльній парадигми.

### *Аналіз останніх досліджень і публікацій*

У процесі дослідження особливостей використання компетентнісного підходу в освіті нами здійснено аналіз наукових праць, який дав змогу з'ясувати такі основні питання:

- модернізація освіти на основі компетентнісного підходу (О. Бермус, Н. Бібік, В. Болотов, О. Волкова, Н. Галєєва, Т. Геріш, Е. Зеєр, О. Олейникова, Л. Парашенко, П. Самойленко, В. Серіков, Л. Тархан, А. Хуторський, Є. Царькова, Л. Штика);

- методи реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн (І. Зимня, О. Овчарук, О. Пометун);

- сутність компетентностей (Е. Зеєр, О. Крисан, Ю. Татур, А. Хуторський, О. Онопрієнко, В. Ягупов, В. Свистун);

- моніторинг рівнів досягнення компетентностей (В. Байденко, І. Іванова Х. Кеурулайнен, О. Локшина, М. Савчин, О. Пашенко);

- типи, рівні, інтегрована модель компетенцій, оцінка ефективності управлінської діяльності, методи оцінки професійної діяльності (Р. Бояцис);

- показники та критерії оцінювання професійної компетентності керівника як основи його кар'єрного розвитку (О. Слюсаренко, Л. Гогіна).

З метою диференціації понять «компетентність» і «компетенція» нами проаналізовано дослідження Н. Бібік, А. Хуторського, які підкреслюють, що перше означає загальну здатність (спроможність) фахівця проявляти знання та вміння в професійній діяльності, застосовувати їх до вирішення проблеми в конкретній ситуації, а друге – сукупність знань, умінь, особистісних якостей, необхідних для ефективної діяльності [1]. Поняття «компетенція» тлумачиться як потенційна здатність людини до діяльності, заснована на знаннях, досвіді, цінностях, нахилах, набутих завдяки навчанню.

Так, І. Зимня виділяє 3 основні групи компетентностей:

1) компетентності, що належать особистості як суб'єкту життєдіяльності (здоров'язбереження, ціннісно-смилова орієнтація у світі, розширення знань);

2) компетентності, що належать до взаємодії людини з іншими (вирішення конфліктів, співробітництво, толерантність, спілкування);

3) компетентності, що належать до діяльності людини та проявляються в усіх її типах і формах (постановка та вирішення пізнавальних завдань, нестандартні рішення, засоби діяльності) [2].

Цікавими, на нашу думку, є погляди І.Зимньої на характеристики компетентності. Дослідник розрізняє такі їх аспекти: мотиваційний (здатність до прояву компетентності); когнітивний (володіння знанням змісту компетентності); поведінковий (досвід прояву компетентності в різноманітних стандартних і нестандартних ситуаціях); ціннісно-сенсовий (відношення до змісту компетентності та об'єкта її застосування); емоційний (емоційно-вольова регуляція процесу та результату прояву компетентності). Запропонована структура компетентності свідчить про складність її виміру й оцінки.

За Т. Дюраном компетенції включають теоретичні знання, здібності й особистісні характеристики людини (ставлення) [3]. Аналіз цих та інших джерел показує, що поняття «компетентність» і «компетенція» широко використовуються в різних видах життєдіяльності людини та характеризують високу якість її професійної діяльності, тому і в психології використання таких термінів є виправданим.

В останні десятиріччя проблеми професіоналізму стали предметом детального розгляду психологічної науки (Є. Клімов, А. Маркова, Л. Мітіна, Ю. Поварьонков, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, Н. Клокар, В. Кричевський, В. Маслов, В. Олійник, К. Ушаков, О. Філь та інші). На думку А. Маркової, сформувався самостійний напрям – психологія професіоналізму, який «виявляє умови і закономірності просування людини до професіоналізму в її праці, зміни психіки людини

в процесі сходження до професіоналізму» [4, с.118]. Психологія професіоналізму в такому розумінні описує критерії та рівні професіоналізму.

Вивчення генези поняття «професіоналізм» у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях дало змогу констатувати, що воно характеризує високий рівень здійснення професійної діяльності. За найбільш загальним визначенням, наведеним у «Тлумачному словнику української мови», професіоналізм – це оволодіння основами і глибинами будь-якої професії [5, с. 62]. Як стверджує А. Деркач, процес реалізації акмеологічних резервів проходить як особистісно-професійний розвиток, а його результатом є досягнення професіоналізму [6].

### *Не вирішені раніше частини загальної проблеми*

Поглиблений аналіз наукових досліджень із проблеми формування компетенцій і компетентностей [1; 2; 6; 7; 8] виявив розходження в розумінні базових понять компетентнісного підходу, а також різні погляди на співвіднесеність понять «компетентність» і «професіоналізм». Історія проблеми показує всю складність, багатомірність і неоднозначність трактування цих понять і заснованого на них компетентнісного підходу до процесу та результату формування професіоналізму керівника. Дефініція цих понять може бути самостійною науковою проблемою. Професіоналізм керівників ЗНЗ – широке та комплексне поняття. Окрім ґрунтовних знань і практичного досвіду, професіоналізм передбачає наявність управлінських і аналітичних здібностей, моральних якостей. Але єдиного погляду дослідників на категорію «професіоналізм» поки що немає. Під час дослідження проблем професіоналізму ми вважаємо за необхідне розглядати його як інтегральну характеристику керівника, що включає ряд компетентностей і визначає успіх його діяльності.

### *Формулювання цілей статті*

Мета статті – розробити й обґрунтувати структуру професіоналізму керівника

ЗНЗ, виходячи з компетентнісного підходу в освіті.

### *Виклад основного матеріалу дослідження*

На основі аналізу різних підходів у розкритті сутності понять будемо дотримуватися таких визначень: компетентність – це володіння певними компетенціями, це компетенції в дії. Поняття «компетенція» включає знання й розуміння (теоретичне знання про професіоналізм керівника, здатність знати й розуміти), знання як діяти (практичне й операційне застосування знань до конкретних ситуацій), знання як бути (цінності як невід’ємна частина способу сприйняття й життя з іншими в соціальному контексті) [9].

Поняття «професіоналізм» є більш широким, ніж «професійна компетентність». Бути професіоналом – це не тільки знати, як робити, а й уміти ці знання реалізувати, домагаючись необхідного результату. Важлива й результативність діяльності, і співвіднесеність її з витратами (психологічними, фізіологічними тощо), тобто при оцінці професіоналізму йдеться про ефективність професійної діяльності.

Значущим для нас є твердження акмеологів про те, що компетентність – головний когнітивний компонент підсистеми професіоналізму діяльності, сфера професійного ведення, система знань, що постійно розширюється і дає змогу здійснювати професійну діяльність із високою продуктивністю. Компетентність є необхідним, важливим компонентом професіоналізму. Загалом, вважається, що професійна компетентність є одним із щаблів професіоналізму, сукупністю знань, умінь, навичок, способів діяльності, професійно важливих психологічних якостей, необхідних керівнику для здійснення ефективної професійної діяльності. Професійна компетентність – це наявний, результативний рівень підготовленості фахівця, що виявляється в опануванні професією, досвіді.

Логічним центром розвитку професіоналізму керівника є його професійна (управлінська) діяльність. Управління загальноосвітнім навчальним закладом включає

сукупність взаємопов’язаних функцій планування, організації, мотивації та контролю, що забезпечують формування та досягнення цілей цього закладу.

Проаналізувавши й узагальнивши наукову психологічну літературу з проблеми професіоналізму, компетентнісного підходу, управлінської діяльності [2; 4; 6; 7; 9; 10; 11; 12; 13], ми розробили структуру професіоналізму керівника ЗНЗ, що містить такі компетентності: когнітивну, мотиваційну, соціально-психологічну, операційно-технологічну. У свою чергу, ці компетентності складаються з низки компетенцій.

Когнітивна компетентність – це спроможність сприймати, розуміти та обробляти інформацію. Це рівень пізнавальної активності, ступінь оволодіння спеціальними (професійними) і психологічними знаннями про управлінську діяльність. Вона включає пошук, вибір, упорядкування, аналіз інформації, судження про інформацію та є основою вирішення проблем, розроблення рішень і стратегій. Ця компетентність включає також гнучкість, креативність, готовність до обґрунтованого ризику, концептуалізацію, діагностичне використання концепцій, логічне мислення, професійні здібності тощо. Гнучкість – це адаптація поведінки з урахуванням нової інформації, зміни ситуації або пріоритетів, середовища або культури. Гнучкість стосується також спроможності працювати дієво та продуктивно в періоди змін, непевності, а також здатності функціонувати дієво, коли робота передбачає наявність широкого спектра ситуацій. Креативність – це генерація нових уявних рішень шляхом адаптації та розширення відомих методів, інтегрована інтуїція, свіжий погляд на звичні речі й отримання інформації з нетрадиційних джерел. Креативність може також включати спроможність знаходити нові можливості та рішення проблем за межами традиційної практики. Готовність до обґрунтованого ризику – використання нових можливостей, що є вигідними для організації. Ця характеристика компетентності може включати вираження сумніву

щодо доцільності збереження статус-кво; аналіз аргументів «за» і «проти» запропонованих змін, випробування нових ідей, що можуть не справдитися, підтримки нових ініціатив до моменту з'ясування результатів їх запровадження, підтримки інших працівників, які здійснюють ризиковані заходи. Концептуалізація – це здатність створити власну концепцію, що описує певну подію. Діагностичне використання концепцій – це спосіб мислення, у ході якого керівник використовує певні моделі та концепції для пояснення подій, що відбуваються. Логічне мислення – це мислення, у ході якого одні події розглядаються в причинно-наслідкових зв'язках з іншими подіями.

Таким чином, когнітивна компетентність керівника – це власне його професійна компетентність, що складається з цілого ряду компетенцій: структурування знань, інтеграція знань, професійний розвиток, ситуативно-адекватна актуалізація знань, дослідження, пошук інформації, управління інформацією, адаптація, креативність, орієнтація на досягнення результату, відданість організації, орієнтація на вчителів, учнів, батьків, розроблення інноваційних проектів і управління ними.

Мотиваційна компетентність – це стимулювання керівником людей до виконання діяльності. Для цього потрібно створити умови, за яких виконавці відчували б, що можуть задовольнити свої потреби тільки тоді, коли буде забезпечено досягнення цілей групи. Мотивація – це власне причина, що спонукає членів трудового колективу до спільних погоджених дій, аби забезпечити досягнення поставленої мети. Це заохочення інших осіб до навчання та розвитку шляхом надання порад і стимулювання для задоволення сьогоденних і майбутніх вимог до компетенцій. Це позитивне ставлення (довіра) до людей. Мотивація є динамічним процесом, що стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність людини. Вона включає в себе систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку лю-

дини, сукупність причин; психологічних чинників, що стимулюють, підтримують на певному рівні, а також пояснюють поведінку та активність людини; з іншого боку, мотивація є процесом спонукування себе та інших до активності, досягнення цілей.

Мотиваційна компетентність як складова професіоналізму включає в себе такі компетенції: професійні цінності, ідеали та менталітети; розуміння значущості професії; професійний світогляд; володіння етичними нормами в професії; професійне покликання; професійне цілепокладання; професійна інтернальність як пошук у собі причин успіху чи неуспіху; професійні сенси, що визначають професійну стійкість; позиція професіонала – визнання себе як професіонала, прагнення до професійного зростання, мотивація до різних видів підвищення кваліфікації; готовність до гнучкої переорієнтації в рамках управлінської діяльності; задоволеність управлінською діяльністю як усвідомлення відповідності рівня домагань, досягнутих результатів вимогам професії.

Соціально-психологічна компетентність – це набута здатність особистості гнучко орієнтуватися в мінливих соціальних умовах та ефективно взаємодіяти з соціальним середовищем. Включає такі компетенції: когнітивні здібності керівника, спрямовані на пізнання партнерів спілкування; спроможність здійснювати вплив, використання свого впливу на створення команди, упевненість у собі, точна самооцінка своїх здібностей до спілкування, спонтанність (здібність легко і вільно проявляти себе в певних умовах), використання усних презентацій (ефективність комунікацій); уміння налагоджувати дієві відносини з іншими людьми (націленість на відносини, демонстрація виваженості, занепокоєння та поваги до інших; здатність організувати співпрацю; повага до людського чинника, уміння попереджати та розв'язувати конфлікти; ідентифікація складних відносин і вміння їх підтримувати), уміння чітко надавати

інформацію (усно та/або письмово) й активно слухати інших, переконувати аудиторію; уміння працювати в колективних проектах та в колективі, уміння налагодити плідні робочі відносини з колегами, розуміння та терпимість до потреб і точок зору інших осіб; спроможність узяти на себе роль лідера колективу, спроможність наголосити на сильних сторонах інших осіб для досягнення кращих результатів, виразити очікування, заохочення до колективної роботи й оцінку внесків інших працівників.

Операційно-технологічна компетентність – це ті засоби, які керівник використовує (дії, прийоми професійного мислення тощо) для втілення наявних мотивів. Це виконавча частина управлінської діяльності, яка забезпечує отримання необхідного результату. Якщо мотиваційна компетентність розкриває те, заради чого керівник діє, до чого готовий, до чого прагне, на що налаштований, то операційна компетентність вказує на те, як діє керівник (виконує прості виконавчі дії чи складні мисленнєві й творчі акти).

Операційно-технологічна компетентність як складова професіоналізму містить такі психологічні засоби професійної діяльності:

– операції та дії, які керівник здійснює в процесі управлінської діяльності та більш укрупнені їх об'єднання – способи, прийоми, а також уміння та навички. Сюди відноситься професійне мислення, що полягає у використанні мисленнєвих операцій як засобу здійснення професійної діяльності. Професійний тип (склад) мислення – домінуюче використання саме в управлінській діяльності прийомів розв'язання проблемних завдань, способів аналізу професійних ситуацій, прийняття професійних рішень;

– «техніки» – сукупність прийомів, умінь, навичок, які використовує керівник для розв'язання поставлених завдань професійної діяльності;

– технологія – чітке планування керів-

ником управлінської діяльності та підпорядкування поставленим цілям її змісту та методів, організація роботи, формування мотивації, контроль за досягненням поставлених цілей. Технологія може різнитися за цілями і прийомами діяльності. Так, одні керівники удосконалюють систему знань підлеглих, інші – стимулюють їх творчу діяльність, треті – змінюють характер їх мислення чи мотивацію. Технологія різниться також за характером діяльності (уточнення змісту професійної діяльності, розкривається роль науки у професійній діяльності, модернізація методів і форм навчання тощо).

Технологія професійної діяльності може бути спрямована на психологічний світ іншої людини чи самої себе, її називають психотехнологією. Технологічний бік діяльності одухотворюється моральними цінностями, ідеалами, мотивами, без яких засоби діяльності, навіть дуже досконалі, не можуть слугувати розвиткові професіоналізму людини.

### **Висновки**

Категорія професіоналізму керівників загальноосвітніх навчальних закладів є відносно новою для української психологічної науки. Введення її до наукового обігу зумовлюється тенденціями модернізації освіти та запровадження компетентнісного підходу до професіоналізації управління.

У запропонованій структурі професіоналізму компетентності будуть у подальшому використовуватися нами в якості загальних орієнтовних критеріїв оцінки його змісту. Потребує подальшого наукового обґрунтування сутність професіоналізму керівників загальноосвітніх навчальних закладів, а також уточнення його структурних компонентів.

У ході майбутнього дослідження уточнимо зміст компетентностей, що входять до структури професіоналізму, діагностуємо їх рівень прояву в керівників та розробимо методи для розвитку цих компетентностей.

**Список використаних джерел**

1. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования / А.В. Хуторской // Нар. образование. – 2003. – № 2. – С. 58-64.
2. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия / И.А. Зимняя. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 40 с.
3. Durand T. Strategizing innovation: competence analisis in assessing strategis change. In A.Heene and R. Sanches (eds) Competence-Based, 1997.
4. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М. : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с.
5. Великий тлумачний словник української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К. : Ірпінь: Перун, 2002. – 1440 с.
6. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала / А.А. Деркач. – М. : Издательство Московского психолого-социального института ; Воронеж : МОДЭК, 2004. – 752 с.
7. Гериш Т.В. Компетентностный подход как основа модернизации профессионального образования / Т.В. Гериш, П.И. Самойленко // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2006. – № 2. – С. 11-15.
8. Комплекс нормативних документів для розробки складових системи галузевих стандартів вищої освіти / За заг. ред. В.Д. Шинкарука. Укладачі: Я.Я. Болубаш, К.М. Левківський, В.Л. Гуло, Л.О. Котоловець, Н.І. Тимошенко. – К. : МОН України, ПТІЗО, 2008. – С. 8-12.
9. Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи (Бібліотека з освітньої політики) / [За заг. ред. О.В. Овчарук]. – К. : К.І.С., 2004. – 112 с.
10. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О.І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
11. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис ; пер. с англ. – М. : Нирро, 2008. – 340 с.
12. Онопрієнко О. Концептуальні засади компетентнісного підходу в сучасній освіті / О. Онопрієнко // Шлях освіти. – 2007. – № 4. – С. 32-37.
13. Штика Л.Г. Концептуальні засади побудови системної моделі професіоналізації державного управління / Л.Г. Штика [Електронний ресурс] // Державне управління : теорія та практика. – 2007. – № 2. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm>