

**Кириченко Микола Олексійович,  
доктор філософії, професор кафедри  
державної служби та менеджменту освіти  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»**

### **ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ЯК ЧИННИК ЗРОСТАННЯ РОЛІ ПРАВОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

**Анотація.** У статті окреслено структуру управлінської компетентності керівників закладів освіти та вказано на значне зростання ролі її правової складової з розвитком процесів демократизації суспільства, обґрунтовано значення створення в освітньому закладі належних правових умов для підвищення результативності управлінської діяльності керівника.

**Ключові слова:** управління закладами освіти, базові компетентності, управлінська компетентність керівника, правова компетентність.

**Кириченко Николай Алексеевич**

### **ДЕМОКРАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ КАК ФАКТОР ВОЗРАСТАНИЯ РОЛИ ПРАВОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

**Аннотация.** В статье очерчена структура управленческой компетентности руководителей учреждений образования, отмечено существенное увеличение роли ее правовой составляющей с развитием процессов демократизации общества, обосновано значение создания в учебном заведении надлежащих правовых условий для повышения результативности управленческой деятельности руководителя.

**Ключевые слова:** управление учебными заведениями, базовые компетентности, управленческая компетентность руководителя, правовая компетентность.

**Kyrychenko Mykola Oleksiyovich**

### **EDUCATION MANAGEMENT DEMOCRATIZATION AS A FACTOR IN THE INCREASING ROLE OF HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS LEGAL COMPETENCE**

**Abstract.** In the article the structure of administrative competence the leaders of establishments of education is outlined and the roles of its legal constituent are indicated on a substantial increase with development of processes of democratization the society, the value of creation is reasonable in educational establishment of the proper legal terms for the increase of effectiveness of administrative activity the leader.

**Keywords:** management of educational institutions, basic competence, managerial competence manager, legal competence.

#### **Постановка проблеми**

У процесі демократизації суспільства помітно зростає зацікавленість освітян у вивченні питання управлінської компетентності керівника освітнього закладу (далі — ОЗ) та її застосування в сучасних управлінських технологіях, що говорить про важливість і соціальну значущість проблеми. І це закономірно, адже сучасний керівник освітнього закладу має виступати

головним провідником оновленого змісту освіти, освітніх технологій, форм та методів навчання, виховання й розвитку особистості, постійно піклуватися про впровадження інновацій, підвищення результативності управлінської діяльності, тобто про все те, що є необхідним для забезпечення реформування навчально-виховного процесу в освітньому закладі відповідно до вимог часу.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Поняття «управлінська компетентність» — дуже широке й багатогранне. Питання управлінської компетентності керівників закладів освіти досліджувалися і нині досліджуються багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими: М. Армстронгом, Т. Афанасьєвою, С. Батишевим, Т. Браже, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, І. Єлисеєвою, Г. Єльніковою, І. Зязюном, Л. Калініною, Л. Карамушкою, М. Кириченком, В. Лазарєвим, В. Масловим, Д. Равеном, В. Олійником, Л. Сергєєвою, Г. Федоровим та іншими. При цьому застосовуються різні наукові підходи до тлумачення його суті за допомогою різноманітних педагогічних і філософських категорій. Багато дослідників, визначаючи це поняття, за основу беруть обсяг функціональних повноважень чи обсяг прав конкретного керівника, якість його управлінської діяльності або професіоналізм як професійно-особистісну якість. Однак більшістю досліджень підтверджується той факт, що категорія «управлінська компетентність» визначається переважно наявним рівнем професійної освіти, управлінських навичок та відповідного досвіду, індивідуально-психічними особливостями (темпераментом, характером, професійно-діловими, адміністративно-організаторськими, соціально-психологічними, вольовими та іншими якостями), мотивацією професійної діяльності і рівнем творчого потенціалу керівника освітнього закладу<sup>1; 2; 5; 6</sup>.

### Виклад основного матеріалу

У понятті «управлінська компетентність керівника закладу освіти», передусім, виділяють **базові компетентності**. До них належать:

1) *соціокультурна* – здатність реалізовувати соціологічні, аксіологічні, андрагогічні, інноваційні принципи організації роботи з колективом навчального закладу, налагоджувати зв'язки з освітніми організаціями, установами, соціальними службами для поліпшення умов діяльності навчального закладу в цілому;

2) *комунікативна* – уміння спілкуватися, знаходити порозуміння, запобігати конфліктам та вчасно їх вирішувати, встановлювати зв'язки та підтримувати контакти з батьками і громадськими організаціями,

---

<sup>1</sup> Гуменюк В. В. Діагностика професійної компетентності керівника школи / В. В. Гуменюк, Ж. О. Сенчук. — Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2010. — 136 с.

<sup>2</sup> Кириченко М. О. Наукові засади та функції компетентного менеджменту у загальноосвітньому навчальному закладі : монографія / М. О. Кириченко, В. І. Маслов. — Луцьк : ВППО, 2015. — 188 с. — С. 144–145.

<sup>5</sup> Федоров Г. В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах : монографія / Г. В. Федоров. — К. : Дорадо-Друк, 2012. — 240 с. — С. 84–85.

<sup>6</sup> Федоров Г. В. Зміст і структура професійної компетентності керівника навчального закладу у ринкових умовах / Г. В. Федоров // Післядипломна освіта в Україні. — 2013. — № 2. — С. 66–72.

спонсорами та меценатами, ефективно взаємодіяти з органами влади різних рівнів;

3) *правова* – здатність організувати діяльність навчального закладу відповідно до нормативно-правових документів в освіті, вимог безпеки життєдіяльності та збереження здоров'я, матеріально-технічних і фінансових можливостей навчального закладу;

4) *управлінська* – знання та використання наукових підходів до управління навчальним закладом у сучасних умовах, здатність концептуального бачення розвитку освітнього закладу, розуміння управління як системи і системного процесу, здатність керувати освітнім закладом у ринкових умовах розвитку суспільства, проведення планування, організації виконання, контролю за діяльністю закладу, мотивація, здійснення професійної рефлексії;

5) *психологічна* – здатність до толерантної взаємодії, формування позитивного клімату в колективі, соціальної діяльності, до регулювання та стимулювання професійного зростання, удосконалення особистісних якостей, попередження професійного стресу та професійного «вигорання» педагогічних працівників;

6) *інформаційно-комунікаційна* – здатність використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології у професійній діяльності, вчасно збирати, накопичувати, систематизувати, оновлювати та обмінюватися необхідною інформацією;

7) *тайм-менеджмент керівника* як здатність управляти часом, визначати оптимальну структуру його розподілу, ефективно використовувати як свій час, так і час усього колективу, розставляти пріоритети у процесі розподілу часу на виконання тих чи інших завдань.

Усі вони дуже важливі. Однак вважаємо за необхідне звернути особливу увагу на зростання ролі **правової компетентності** сучасного керівника в умовах швидких суспільних змін та демократизації управління освітою.

У науковій літературі цю проблему висвітлено недостатньо, вона розглядається лише окремими авторами, наприклад, у працях Т. Сорочан<sup>4</sup>, Г. Федорова<sup>6</sup> та ін. Керівникові сучасного освітнього закладу доводиться працювати в період оновлення функціональних обов'язків та видів управлінської діяльності, що пов'язано з конкретними історичними умовами розвитку країни, розширенням сфери знань та умінь у галузі менеджменту освіти та іншими об'єктивними обставинами. Демократизація управління передбачає, насамперед, створення належних правових умов для реалізації мети навчального закладу, пріоритетність вирішення питань макротехнології (цілісної системи роботи ОЗ і внутрішнього управління) над мікротехнологіями (регламентацією та методиками проведення педрад, нарад, аналізу окремих занять, написання наказів, складання планів та графіків тощо), організації всієї діяльності закладу освіти на основі чіткого

---

<sup>4</sup> Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія / Т. М. Сорочан. — Луганськ : Знання, 2005. — 384 с. — С. 36.

<sup>6</sup> Федоров Г. В. Зміст і структура професійної компетентності керівника навчального закладу у ринкових умовах / Г. В. Федоров // Післядипломна освіта в Україні. — 2013. — № 2. — С. 66.

розподілу функціонально-посадових обов'язків тих, хто навчає, та чіткого визначення прав та обов'язків усіх учасників навчально-виховного процесу. Тобто кожен навчальний заклад повинен виробити і мати чіткі й зрозумілі для всіх внутрішні «правила гри», які базуються на чинній законодавчо-нормативній базі та на традиціях і нормах, які стали невід'ємною складовою організаційної культури цього освітнього закладу. Висока правова компетентність сучасного керівника надасть йому змогу залучити до вирішення вищеназваних питань максимально можливу для цього етапу розвитку ОЗ кількість членів колективу, а значить, зробити комфортними умови їхніх внутрішніх комунікацій, забезпечити досягнення мети і цілей навчального закладу в цілому. При цьому слušним і можливим буде здійснення такого науково-методичного керівництва ОЗ, що запобігає безпідставному втручанню в педагогічний процес, застосуванню командно-адміністративних методів, формальному впровадженню необдуманих заходів тощо. Обов'язок керівника — створити умови, в яких кожен член колективу міг би самореалізуватися. Як зазначає Г. Федоров, саме керівник освітнього закладу, дотримуючись чинного законодавства, вилучаючи з практики своєї діяльності будь-який волонтаризм, повинен забезпечувати умови, стимулювати й координувати педколектив ОЗ на забезпечення кращої якості освіти. І це в умовах демократизації управління освітою слід робити лише в правовому полі, а не шляхом примусу, даючи безапеляційні вказівки чи методом тотального контролю, що, на жаль, ще спостерігається в сьогodenній практичній діяльності керівників багатьох закладів та установ освіти<sup>6</sup>.

Керівник сучасного навчального закладу — центральна фігура всього освітнього процесу. В умовах демократизації управління освітою він повинен уміти демократично, на правовій основі розв'язувати різноманітні управлінські проблеми, уміти не тільки здійснювати управління освітнім закладом з певними традиціями й укладом, а й перевести його на якісно новий рівень, що потребує спеціальних знань з теорії та практики, певних особистісних якостей, тобто компетентностей. Дослідження проблеми правової компетентності керівника ОЗ дає підстави дійти висновку про те, що така компетентність має свої базові складові, а саме: мотиваційну, когнітивну, діяльнісну та рефлексивну.

Мотивація спонукає керівника до навчання, пошуку, професійного розвитку, готовності до роботи у правовому полі.

Когнітивна складова характеризується процесом постійної самоосвіти з питань нового законодавства, нормативних актів, пізнавальним і пошуковим процесом, оволодіння поняттєвим апаратом законодавчого поля, основами теорії правознавства.

Діяльнісний компонент допомагає впроваджувати набуті знання, вироблені вміння і навички у практичну діяльність, що проявляється у чіткому дотриманні законодавства керівником ОЗ, умінням адаптувати

---

<sup>6</sup> Федоров Г. В. Зміст і структура професійної компетентності керівника навчального закладу у ринкових умовах / Г. В. Федоров // Післядипломна освіта в Україні. — 2013. — № 2. — С. 67.

нормативні документи і рекомендації до умов функціонування ОЗ.

Рефлексивна складова допомагає керівникові вчасно й адекватно оцінювати свою діяльність з погляду дотримання законодавства, правильність схвалення тих чи інших рішень.

Важливими, на нашу думку, є й особистісні якості керівника освітнього закладу, оскільки його професійні та моральні риси мають слугувати основою для згуртування педагогічного колективу, успішного виконання в сучасних умовах складних завдань навчання та виховання нових поколінь громадян країни.

Негативні ж аспекти характеру та стилю управління керівника, певні його дії поза «правовим полем» можуть призвести до зниження ефективності чи навіть до розбалансованості роботи освітнього закладу, дискомфорту педагогічного колективу та, як наслідок, погіршення якості навчання і виховання.

### **Висновки**

Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності формує керівника освітнього закладу нового типу — відкритого, демократичного, компетентного, гуманного, творчо спрямованого. Водночас оновлення управлінської діяльності, формування і розвиток нових компетентностей є передумовою розвитку творчих здібностей сучасного керівника, здатного виробити власний стиль управління, періодично оновлюючи зміст, форми і методи своєї діяльності. Саме за допомогою широкого використання правових компетентностей керівниками навчальних закладів усіх типів і рівнів в освіті відбуватимуться прогресивні зміни, що ґрунтуються на основі гуманізму та демократизму.

### **Список використаних джерел**

1. Гуменюк В. В. Діагностика професійної компетентності керівника школи / В. В. Гуменюк, Ж. О. Сенчук. — Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2010. — 136 с.
2. Кириченко М. О. Наукові засади та функції компетентного менеджменту у загальноосвітньому навчальному закладі : монографія / М. О. Кириченко, В. І. Маслов. — Луцьк : ВІППО, 2015. — 188 с.
3. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. — М. : Когито-Центр, 2002. — 396 с.
4. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія / Т. М. Сорочан. — Луганськ : Знання, 2005. — 384 с.
5. Федоров Г. В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах : монографія / Г. В. Федоров. — К. : Дорадо-Друк, 2012. — 240 с.
6. Федоров Г. В. Зміст і структура професійної компетентності керівника навчального закладу у ринкових умовах / Г. В. Федоров // Післядипломна освіта в Україні. — 2013. — № 2. — С. 66–72.

## **Kyrychenko Mykola Oleksiyovich**

### **EDUCATION MANAGEMENT DEMOCRATIZATION AS A FACTOR IN THE INCREASING ROLE OF HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS LEGAL COMPETENCE**

The theme is due to lack of lighting and the need for scientific substantiation important managerial competence of the head and creating educational institution of appropriate legal conditions for increasing the effectiveness of its management activities.

The concept of «administrative competence» is very broad and multifaceted. The question of managerial competence of managers of educational institutions studied and continue to be explored by many domestic and foreign scientists.

The concept of «management competence Head of Education» primarily produce basic competence. These include: sociocultural; communication; legal; management; psychological; information and communication; time-management Head.

They are all very important. However, we consider it necessary to pay special attention to the growing role of the legal competence of the modern manager in terms of rapid social change and democratization of education management. In scientific literature, this problem is not covered and is considered only a few authors.

Democratization management involves, primarily, the establishment of appropriate legal conditions for the realization of the goals of the institution, the priority issues of macro-technologies of microtechnology, of all the activities of an educational institution based on a clear division, of functional and official duties of those who teach and clearly define the rights and obligations of all participants in the educational process. The duty manager - to create conditions in which each member of the team could fulfill. And this, in terms of the democratization of education management, it has to do only in the legal field, not by coercion or by giving unconditional instructions by the total control that unfortunately still exists in today's practice leaders of many schools and educational institutions.

Leader modern educational institution – the central figure of the whole educational process. In terms of the democratization of education management, he should be able to democratically on a legal basis to solve a variety of management issues, to be able not only to manage the educational institution with the settled traditions and way of life, but also transfer it to a new level, which requires special knowledge of theory and practice, certain personality traits, ie competency.

Renewal of management, formation and development of new competences is a prerequisite for the development of creative abilities of the modern manager, able to develop his own style of management, periodically updating the content, forms and methods of its activities. It is through the widespread use legal competences heads of educational institutions of all types and levels of education held progressive changes based on the basis of humanism and democracy.