

## SUMMARY

N. Sidel'nik. Ethnocultural competence of the teacher as pedagogical problem.

*In the article opens up essence of concept of jurisdiction, its determination is given. The theoretical analysis of going is done near understanding of essence of culture and etnokul'turi teacher. Approaches of teachers are analysed in forming of etnokul'turnoy competence of future teacher.*

*Key words: competence, etnokul'turna, culture, national consciousness, etnopedagogika, etnopsikhologiya, etnokul'turna competence.*

УДК 378+37.014.544

**В. І. Фадєєв**

Євпаторійський інститут соціальних наук  
РВНЗ «Кримський гуманітарний університет» (м. Ялта)

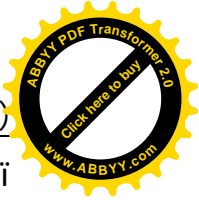
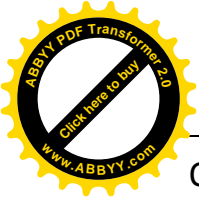
## ОСОБИСТІСНІ КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

*У статті проаналізовано англійський, американський та вітчизняний підходи до поняття компетентність. Обґрунтовано базові та професійні компетенції керівників. Розглянуто особистісні компетенції керівника освітнього закладу. Виокремлено позитивні і негативні особистісні компетентності керівників навчальних закладів.*

**Ключові слова:** *компетенція, компетентність, компетентнісний підхід, керівник, особистісні компетенції, навчальні заклади, позитивні компетенції, негативні компетенції.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні в науковій літературі існують різні трактування понять «компетенція», «компетентність» і «компетентнісний підхід». Найбільш дотепно, на наш погляд, на цю тему висловився відомий психолог Б. Д. Ельконін: «Компетентнісний підхід – це як привид: усі про нього говорять, але мало хто його бачив» [5]. Представники науково-академічного співтовариства вважають, що компетенція – це предметна галузь, у якій індивід добре обізнаний і виявляє готовність до виконання діяльності, а компетентність – інтегрована характеристика якостей особистості, яка виступає як результат підготовки випускника до виконання діяльності в певних галузях. Іншими словами, компетенція – це знання, а компетентність – уміння (дії). На відміну від терміна «кваліфікація», компетенції включають, крім суто професійних знань і умінь, що характеризують кваліфікацію, такі якості, як ініціатива, співробітництво, здатність до роботи у групі, комунікативні здібності, вміння вчитися, оцінювати, логічно мислити, відбирати і використовувати інформацію [2].

З точки зору практиків, професійні компетенції – це здатність суб'єкта професійної діяльності виконувати роботу відповідно до посадових вимог.



Останні є завданням і стандартами їх виконання, прийнятими в організації чи галузі. Ця точка зору дуже співзвучна позиції представників британської школи психології праці, які в основному дотримуються функціонального підходу, згідно з яким під професійними компетенціями розуміється здатність діяти відповідно до стандартів виконання роботи. Цей підхід сфокусований не на особистісних характеристиках, а на стандартах діяльності, заснований на описі задач й очікуваних результатів. У свою чергу, представники американської школи психології праці, як правило, є прихильниками особистісного підходу: вони ставлять в основу характеристики особистості, що дозволяють їй досягати результатів у роботі. З їх точки зору, ключові компетенції можуть бути описані стандартами KSAO, які включають:

- 1) знання (knowledge);
- 2) уміння (skills);
- 3) здібності (abilities);
- 4) інші характеристики (other).

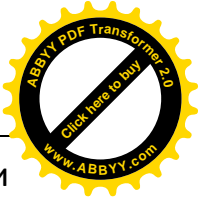
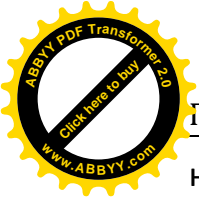
Фахівці відзначають, що застосування такої простої формули для опису ключових компетенцій пов'язане з труднощами у визначенні та діагностиці двох її елементів: знання та вміння (KS) набагато легше визначити, ніж здібності та інші характеристики (AT) (зокрема через абстрактності останніх). Крім того, в різний час і в різних авторів буква «А» означала різні поняття (наприклад, attitude – відношення), а буква «О» в аббревіатурі відсутня зовсім (використовується для позначення фізичного стану, поведінки тощо) [3].

**Аналіз актуальних досліджень.** Вивчення психолого-педагогічної літератури засвідчило, що проблему компетентності та окремих її видів досліджували В. Баркас, Є. Волобуєва, Н. Глузман, Л. Карпова, С. Козак, А. Онковіч, Ю. Півчук, Л. Шевчук, Т. Щербакова, І. Ящукта ін.

**Мета статті** – виокремити позитивні і негативні особистісні компетентності керівників навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу.** Керівники – найбільш цінний ресурс будь-якого підприємства. Існують дві групи компетенцій, необхідних керівнику [1–5].

1. Спеціальні компетенції – ті вміння і навички, які пов'язані з галуззю професійної діяльності. Наприклад, заступник директора з



навчальної роботи повинен уміти читати плани-коспекти, а керівник групи програмістів – володіти найважливішими мовами програмування.

2. Базові компетенції – група компетенцій, яка ґрунтується на інтелектуальних, комунікативних, емоційних і вольових якостях людини.

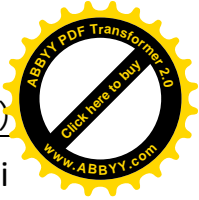
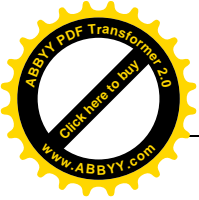
Швидкість змін – це, мабуть те, що визначає властивість нашого часу, пронизує всі сфери життя. Таке становище було не завжди. Ще кілька десятиліть тому, опанувавши яку-небудь технологією у виробництві або в управлінні, можна було спиратися на це протягом багатьох років. Зараз такого немає, важливим стає не теперішнє володіння спеціальними навичками, а здатність ці навички швидко набувати, якщо треба. Таку здатність забезпечують уже не професійні знання і вміння, а базові компетенції – глибинні особистісні якості людини, які є основою для оволодіння спеціальними знаннями.

У серцевині, в основі і професійного успіху, і ринкових досягнень лежать особисті якості керівника і членів команди. На думку С. Вещікова, М. Пальчика, К. Єзерської [1], існують такі базові компетенції керівника:

1) сприйняття – уважність, відчуття тонкощів і вміння навчатися (вміння схоплювати суть справи інтуїтивно і швидко, виділяючи істотні сторони ситуації, вміння бачити вглиб, розуміти суть і підґрунтя речей, схильність до навчання і відкритість новому);

2) взаємозв'язки – інтелект, мова і комунікація (уміння виділяти ціле і бачити тонкі зв'язки між його частинами, уміння формулювати ідеї та адекватно передавати їх іншим людям, здатність сприймати та ефективно оцінювати інформацію, уміння встановлювати і підтримувати відносини з колегами і підлеглими, уміння говорити з людьми їхнєю мовою, роз'яснювати, навчати, урахувуючи їх розвиток);

3) вибір – чутливість до «правильного», адекватного шляху (вміння підніматися над ментальними догмами й ухвалювати точні рішення, виходячи з реальних обставин, уміння ухвалювати стратегічні рішення, виходячи зі спрямування цінностей, здатність інтуїтивно ухвалювати адекватне рішення в умовах дефіциту інформації і часу, здатність слідувати подієвому потоку в інтересах справи, жертвуючи ритуальністю, регламентуванням та особистими амбіціями, здатність бути незалежним від соціальних стандартів і від страху оцінки);



4) активність – тактична активність (здатність жити сьогоднішнім і рухатися вперед, здатність діяти в обраному напрямку всупереч думці людей, здатність утримувати високий рівень зусиль та енергійності, здатність йти на виправданий ризик і діяти у критичних ситуаціях);

5) воля – воля, усвідомленість і вміння концентруватися (здатність самостійно ухвалювати рішення, здатність утримувати свою увагу на пріоритетних цілях, здатність піти назустріч своїм страхам, зберігаючи усвідомленість і свободу вибору, здатність зберігати свій намір за будь-яких зовнішніх умов, за будь-якої поведінки партнерів, у тому числі в умовах стресу і конфлікту, здатність мати натхнення на нові справи);

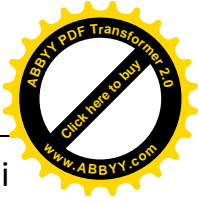
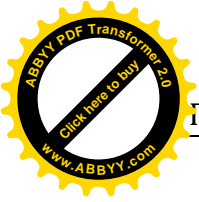
6) віра – віра в себе, в людей (віра у власні сили, здатність брати на себе відповідальність, зберігаючи присутність волі та духу, здатність покладатися на інших людей і делегувати повноваження, здатність підтримувати інших людей без страху, бути жалісливим без жалю, здатність своїм внутрішнім спокоєм давати опору колегам і підлеглим, здатність прийняти допомогу там, де в чомусь некомпетентний або недотепний, здатність бути вільним від почуття власної важливості);

7) мудрість – відчуття обмежень, почуття часу, дисципліна і стійкість, витримка і терпіння (здатність бути бездоганим, терпимість до людських обмежень, здатність прийняти природну швидкість виконання проектів, змін у своїй команді і в собі самому, стримано ставитися до перемог і програти без почуття поразки).

На основі перерахованих базових компетенцій складаються такі інтегральні вміння, як системне мислення, здатність працювати в команді, вміння просувати справу, бути лідером та ін.

На думку О. С. Толопило [4], ключовими компетенціями, що визначають ефективність людини як керівника, виступають якраз не професійні, а особистісні характеристики, пов'язані з його мотивацією, переконаннями і психофізіологічними особливостями:

а) здатність впливати на людей. Кращі управлінці мають загальну здатність впливати на оточуючих з метою підвищення ефективності їх діяльності та функціонування установи в цілому. Важливою особливістю цього впливу є те, що вони це роблять не для особистої вигоди і не за всяку ціну;



б) директивність керівника, тобто його наполегливість у досягненні поставлених цілей і завдань, навіть усупереч думці оточуючих його людей;

в) командна робота і співпраця передбачає ефективне делегування повноважень, включення інших людей у досягнення поставлених цілей та організацію роботи групи, щоб поєднання цих зусиль приводило до ефекту синергії. Цей ефект робить колективні зусилля в десятки разів більш успішними, ніж просте складання результатів такої ж кількості окремо працюючих співробітників. Крім суто адміністративних навичок, керівник повинен мати здатність підвищувати командний дух та моральний стан групи, ефективно запобігати та розв'язувати можливі в ній конфлікти.

Ці управлінські компетенції тісно взаємопов'язані між собою і максимально проявляються, якщо органічно поєднуються в одній людині. Це і називають кластером компетенцій, який і формує, як уже говорилося вище, компетентність керівника;

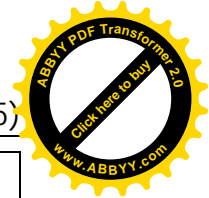
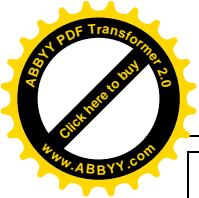
г) упевненість у собі / ініціатива і концептуально-аналітичне мислення. У кращих керівників ця компетенція проявляється як загальною впевненістю у власних здібностях і судженнях, так і в отриманні задоволення від важких завдань. У практиці досить часто зустрічаються приклади, коли найкращі управлінці несуть особисту відповідальність за проблеми і невдачі, які, на думку спостерігача, сталися не з їх вини.

Теоретичний аналіз літератури [1–5] дозволив нам виокремити позитивні і негативні особистісні компетентності керівників навчальних закладів (табл. 1):

Таблиця 1

**Позитивні і негативні особистісні компетентності керівників навчальних закладів**

| Позитивні  | Негативні   |
|--|---|
| а) Точна самооцінка;<br>б) здатність до адаптації;<br>в) здатність знаходити і розвивати таланти у своїй організації;<br>г) схильність до керівництва:<br>– діловитість;<br>– вміння розподіляти і делегувати повноваження;<br>– вміння керувати робочим процесом і мобілізувати ресурси;<br>– орієнтація на потреби клієнта і на результат; | а) Залежність від схвалення оточуючих і прагнення до самореклами;<br>б) надмірна схильність до суперечок;<br>в) зарозумілість і байдужість; |



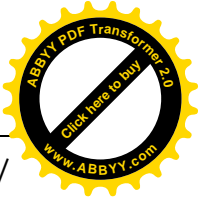
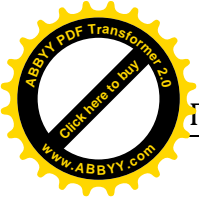
|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>– вміння визначити стратегічний напрямок розвитку;</li><li>– вміння сформувавши імідж, що узгоджується з основними цінностями, прийнятими в організації;</li><li>– вміння виявляти якості та риси характеру, що викликають повагу до людини як до лідера;</li><li>д) прагнення до змін;</li><li>е) комунікабельність:</li><li>– здатність вчасно допомогти підлеглим порадою, інструкцією і рекомендацією, а також забезпечення зворотного зв'язку про результати їх діяльності;</li><li>– вміння спілкуватися і впливати на представників різних культур;</li><li>– вміння використовувати потрібні стилі та методи міжособистісного спілкування для впливу на людей та побудови ефективних взаємовідносин з партнерами;</li><li>ж) енергійність;</li><li>з) прагнення вчитися;</li><li>и) позитивний склад характеру</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>г) нерішучість;</li><li>д) імпульсивність;</li><li>е) зайвий контроль і причіпки до підлеглих;</li><li>ж) мінливість</li></ul> |
|--|--|

**Висновки.** Таким чином, особистісною компетентністю керівника навчального закладу є: точна самооцінка, здатність до адаптації; здатність знаходити і розвивати таланти у своїй організації; діловитість, вміння розподіляти і делегувати повноваження; вміння управляти робочим процесом і мобілізувати ресурси; орієнтація на потреби клієнта і на результат; вміння визначити стратегічний напрям розвитку; вміння сформувавши імідж, що узгоджується з основними цінностями, прийнятими в організації; вміння виявляти якості та риси характеру (включаючи розумові здібності, навички, вміння і будь-які особливі таланти), що викликають повагу до людини як до лідера; прагнення до змін; комунікабельність; енергійність; прагнення вчитися; позитивний склад характеру.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Вещиков С. Люди дела / С. Вещиков, М. Пальчик, К. Езерская.– 2005 – № 10. – Режим доступа : [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=28&id=118](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=28&id=118)
2. Лукашенко М. А. Профессиональные компетенции руководителя / М. А. Лукашенко. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/ksao.shtml>
3. Профессиональные компетенции. 23.01.09. – Режим доступа: [http://www.smart-edu.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=701&Itemid=525](http://www.smart-edu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=701&Itemid=525)





4. Толопило А. С. Компетенции руководителя: критерии эффективности / А. С. Толопило. – Режим доступа: <http://www.nlpbiz.ru/articles/statii/stat10/>
5. Эльконин Б. Д. Понятие компетентности с позиции развивающего обучения / Б. Д. Эльконин // Современные подходы к компетентностно-ориентированному образованию. – Красноярск, 2002. – С. 22.

### РЕЗЮМЕ

**В. И. Фадеев.** Личностные компетенции руководителя учебного заведения.

*В статье проанализированы английский, американский и отечественный подходы к понятию компетентность. Обоснованы базовые и профессиональные компетенции руководителей. Рассмотрены личностные компетенции руководителя образовательного учреждения. Выделены положительные и отрицательные личностные компетентности руководителей учебных заведений.*

**Ключевые слова:** компетенция, компетентность, компетентностный подход, руководитель, личностные компетенции, учебные заведения, положительные компетенции, негативные компетенции.

### SUMMARY

V. Fadeev. Personal competences of the head of the education institution.

*In the article the British, American and domestic approaches to the concept of competence are described. The basic and professional competences of managers are cleared. The personal competences of the head of the educational institution are considered. The positive and negative personal competences of the school leaders are highlighted.*

**Key words:** competence, competency, competence-based approach, the head, personal competence, education institution, positive competence, negative competence.