

**АНТРОПОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ КЛАСТЕРУ КОМПЕТЕНЦІЙ  
КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ**

**Л.В.Задорожна-Княгницька, канд..пед.наук, доцент кафедри освітнього менеджменту та педагогіки Маріупольського державного університету**

*У статті розкривається сутність управлінської майстерності керівника навчального закладу як кластеру його професійних компетенцій, обґрунтовується провідна роль людинознавчої (антропологічної) компетенції у цьому кластері.*

***Ключові слова:** управлінська майстерність, управлінська діяльність, професіоналізм, компетенція, антропологізм.*

**Постановка проблеми.** Підвищення ефективності управління освітою в Україні виступає сьогодні важливим пріоритетом державної політики, актуальність якого констатується у: Законі про освіту, Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття»), Національній доктрині розвитку освіти, Указі Президента України № 926/2010 «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» та інших нормативно-правових актах. Аналіз зазначених документів у контексті відображення в них стратегічних орієнтирів щодо підвищення ефективності управління освітою виявив такі положення:

- Стратегічне завдання реформування освіти в Українській державі – виведення освіти в Україні на рівень освіти розвинутих країн світу шляхом докорінного реформування її концептуальних, структурних і організаційних засад. Одним із основних шляхів реформування системи управління освітою є наукове обґрунтування нової системи управління освітою, відпрацювання інноваційних моделей управління галуззю.

- Одне із ключових завдань щодо розвитку освіти України – запровадження нових управлінських механізмів. Модернізація управління освітою передбачає: запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації; демократизація процедури призначення керівників навчальних закладів, їх атестації;

підвищення компетентності управлінців усіх рівнів; виховання лідерів у сфері освіти.

Практичне розв'язання зазначених вище завдань, вимагає належної діяльності керівників закладів освіти, здатних ефективно здійснювати управлінську діяльність на високому рівні професійної майстерності, що актуалізує проблему розробки її теоретико-методологічних засад.

*Аналіз актуальних досліджень.* Різні аспекти досліджуваної проблеми знайшли відображення в низці вітчизняних та зарубіжних наукових розвідок, присвячених зокрема: обґрунтуванню аксіологічного, синергетичного, культурологічного, антропологічного, гуманістичного, герменевтичного підходів до професійної підготовки (Б. Андрушків, В.Андрєєв, І.Аносов, І.Бех, О. Блейк, Є.Бондаревська, Г. Дмитренко, П. Друкер, Д. Трейсі, І. Мар'єнко, В.Сластьонін, О.Сухомлинська, Ф. Хміль, А.Шегда та ін.), теоретичних і методичних засад навчання менеджерів освіти (Л.Даниленко, О.Орлов та ін.); розкриттю особливостей фахової підготовки менеджерів освіти в зарубіжних країнах (Л.Євенко, В.Єфремов, В.Токарева та ін.); висвітленню професійно важливих якостей особистості керівника освітнього закладу (В.Афанасьєв, Ю.Конаржевський, В.Сухомлинський, П.Худомінський та ін.), специфіки діяльності менеджера в освітній галузі (Н.Коломінський, Н.Кузьміна, Є.Павлютенков, Л.Пермінова, В.Якунін та ін.), професійної підготовки керівників освітніми закладами, підвищення їх кваліфікації та розвитку професіоналізму (В.Берека, Б.Жебровський, Л.Кравченко, В.Лунячек, Т. Сорочан).

Аналіз актуальних наукових джерел дозволяє стверджувати, що питання формування управлінської майстерності керівника освітнього закладу висвітлюється сучасними науковцями лише побіжно. Здебільшого їх увага зосереджується на розкритті сутності й засад формування окремих професійних компетенцій керівників освітніх закладів: управлінської (Л.Васильченко, Г.Вдовиченко, М.Вієвська, Л.Красовська, Г.Кравченко),

людиноцентричної (М.Іщенко, І.Руденко, Ю.Бондаренко), правової (В.Олійник), інноваційної (І.Патлах) тощо. Сучасній педагогічній науці бракує досліджень, у яких би управлінська майстерність розкривалась комплексно як кластер професійних компетенцій. Необхідність таких досліджень обумовлюється специфікою управлінської діяльності керівника освітнього закладу, що актуалізує розгляд людинознавчої компетенції в цьому кластері в якості стрижневої.

Людинознавча (антропологічна) компетенція являє собою теоретико-прикладну підготовленість керівника до використання систематизованих та адаптованих до управлінської діяльності антропологічних знань. Найбільш активно вона виявляється у спілкуванні та під час впливу керівника на підлеглих у процесі виконання ним професійних функцій. Діапазон актуальності людинознавчої компетенції визначається ще й тим, що завдяки їй можлива повноцінна самореалізація керівником своїх особистісно-ділових якостей та досягнення найкращих професійних результатів [6, с.48-52].

**Метою статті** є розкриття антропологічних засад управлінської майстерності керівників навчальних закладів, обґрунтування антропологічної компетенції як провідної у кластері компетенцій керівника.

**Виклад основного матеріалу.** Методологія дослідження проблеми управлінської майстерності керівника освітнього закладу та її складових вимагає її наукового аналізу принаймні на трьох рівнях: загальнофілософському (методологічному), загальнотеоретичному та спеціальному (практичному). З нашої точки зору провідна роль людинознавчої (антропологічної) компетенції у зазначеному контексті яскраво виявляється на кожному з рівнів.

У науковому полі сучасної філософської науки (загальнофілософський рівень) антропологія стає метафілософською теорією, об'єктом якої є людина, її сутність, закономірності її становлення та розвитку. Антропологізм як методологія вчень про людину спрямовує конкретні

наукові дисципліни, які вивчають окремі вияви людської екзистенції, або їх феномен, на дослідження людини як цілісності біологічного, соціального та духовного, як універсаму. Отже людина як суб'єктивна тотальність виступає сьогодні предметом лише в антропології [5, с. 24].

Методологічний концепт філософської антропології відображає людиноцентриські тенденції в розвитку сучасного цивілізованого світу, визнання самоцінності особистості кожного учасника педагогічного (управлінського) процесу. Визначення фундаментального значення філософської антропології для професійної діяльності керівника освітнього закладу дає можливість сформулювати антропологему світоглядного рівня про людину як мікрокосм, про її тотожність світу в цілому, що зумовлює принципову незавершеність та невизначеність її пізнання й детермінує праксеологічну антропологему – керівник повинен уникати спрощених, схематичних уявлень про людей, з якими взаємодіє, їх характер та можливості, рівень домагань, мотивацію до професійної діяльності тощо.

Йдеться про переосмислення світоглядних основ, які забезпечать культурно аксіологічну контекстуальність кожного знання, залучення нових об'єктів і предметів дослідження, серед яких: життя та життєвий шлях людини, методологія діалогу, методологія синтезу знань і віри, філософія управління, філософська рефлексія [5, с.4].

На основі базових системоутворюючих філософсько-антропологічних ідей сьогодні створюються освітні та управлінські парадигми. Так, у межах філософської антропології вітчизняними й зарубіжними вченими-філософами (Б.Марков, О.Мирошніченків, Г.Новичкова, Л.Липська, Т.Троїцька) виділено чотири процесуальних парадигми – природничо-соціальну, соціокультурну, індивідуально-психологічну, духовно-персоналістичну. Мікропарадигми передбачають з'ясування ролі кожного з компонентів – процесів у гармонійному розвитку всіх сторін особистості (біологічної, психологічної, соціальної, духовної) як системного цілого. В

їхніх рамках долається бінарність двох протилежних моделей управління освітою: традиційної, заснованої на об'єктивному підході, орієнтованому на суспільство й державу, на пристосування, адаптацію та інтеграцію людини у соціальні структури й культуру, та інноваційної, що передбачає суб'єкт-суб'єктну управлінську взаємодію та орієнтацію на особистість, її емоційно комфортний індивідуальний саморозвиток та самореалізацію у процесі індивідуалізації та персоналізації [3]. У зазначеному контексті роль антропологічного чинника розвитку освітніх та управлінських систем важко переоцінити.

Теоретичний концепт проблеми визначає систему дефініцій, вихідних параметрів, оцінок, які покладені в основу розуміння сутності й структури управлінської майстерності керівників освітніх закладів. У зазначеному контексті управлінська майстерність розглядається через комплекс соціально-педагогічних аспектів:

–гуманістичний ґрунтується на визнанні самоцінності особистості кожного учасника педагогічного процесу, людиноцентриській орієнтації освіти;

–особистісний підкреслює значення індивідуально-особистісних якостей керівника, необхідних для здійснення управлінської діяльності (емпатія, рефлексія, гуманізм, інтелігентність тощо);

–правовий передбачає знання нормативно-правової бази функціонування освітнього закладу, нормативну взаємодію учасників управлінського процесу на підставі посадових обов'язків;

–синергетичний відображає мінливість суспільних умов, у яких функціонує навчальний заклад, можливість його самоорганізації як складної соціальної системи;

–розвивальний розкриває вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на певну послідовність змін суб'єкта в процесі діяльності [4, с.14-15].

Таким чином, кожний з зазначених вище аспектів тією чи іншою мірою передбачає наявність у керівника антрополого-управлінської складової майстерності, що являє собою систему знань (психологічних, природничих, соціальних тощо) про людину як суб'єкта й об'єкта управління та вмінь оптимально ними скористатися у межах парсипативного управління з метою ефективного функціонування освітнього закладу.

Підтвердження зазначеного положення знаходимо у працях І.Зимньої. Визначаючи теоретичною основою виокремлення ключових компетенцій положення про те, що людина є суб'єктом спілкування, пізнання та праці (Б.Ананьєв), вона виявляє себе у системі ставлень до суспільства, інших людей, до себе, до праці (В.Мясіщев), компетентність має вектор акмеологічного розвитку (Н.Кузьміна, А.Деркач), науковець визначила професіоналізм як систему компетенцій. І.Зимня запропонувала три основні групи компетенцій:

- компетенції, що відображають ставлення людини до самої себе як особистості, як до суб'єкту життєдіяльності;
- компетенції, що відносяться до взаємодії людини з іншими людьми;
- компетенції, що мають відношення до діяльності людини та проявляються у всіх її типах та формах [2].

Як бачимо, в основі наведеної класифікації лежить антропоцентризм. Незважаючи на те, що зазначена класифікація відображає загальнолюдський, а не професійний рівень, вона відбиває одночасно контекст управлінської майстерності керівника освітнього закладу, оскільки сферою його професійної діяльності є відносини «людина – людина».

Характеризуючи професіоналізм як вищий ступінь майстерності керівника, Т.Сорочан в якості його складових виділяє функціональну, соціально-педагогічну, соціально-економічну, інноваційну, фасилітативну компетенції. Функціональна компетенція забезпечує опанування управлінськими функціями (цілепокладання, планування, організації

діяльності підлеглих, мотивації, контролю, аналізу, коригування тощо); соціально-педагогічна уможлиблює опанування вміннями соціального управління, реалізації можливостей школи як відкритої соціальної системи; соціально-економічна забезпечує реалізацію прав та можливостей навчального закладу як юридичної особи, підвищенні його фінансової самостійності та відповідальності щодо використання бюджетних коштів, залучення додаткових джерел фінансування; інноваційна відображається через набуття керівниками навчальних закладів умінь управління інноваціями; фасілітативна визначає здатність керівника бути провідником змін в освіті, мотивувати учасників навчально-виховного процесу до особистісного розвитку, забезпечувати для цього необхідні умови [4, с.18-19].

Дослідницею розкрито змістові характеристики кожної з компетенцій у межах гностичного, проектувального, конструктивного, комунікативного, організаторського компонентів управлінської діяльності. Аналіз цих змістових характеристик дає підстави для висновку про антропологічне підґрунтя кластеру компетенцій керівника освітнього закладу, адже будь-який компонент управлінської діяльності прямо чи опосередковано пов'язаний з міжособистісною взаємодією.

Найбільш повно, на нашу думку, антропологічні підвалини управлінської діяльності розкрив І.Аносов, визначаючи управлінську діяльність як цілеспрямовану соціально-психологічну систему, яка самоорганізується й розвивається, та яка складається із взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів, пов'язаних із розв'язанням управлінських задач, досягненням нових результатів відповідно до основної мети. Управлінська діяльність насичена:

- а) великою кількістю дій (переважно короткочасних);
- б) частими втручаннями ззовні;
- в) широкою мережею контактів;
- г) переважанням вербального спілкування з персоналом [1, с.23-25].

Зазначена специфіка управлінської діяльності надзвичайно актуалізує антропологічний підхід у формуванні управлінської майстерності керівника освітнього закладу на спеціальному (практичному) рівні. Сенс управління у зазначеній площині полягає в тому, що воно зорієнтоване на забезпечення об'єктивних та суб'єктивних умов у такій пропорції та в такому поєднанні, яке дозволяє досягати поставленої мети [6, с.6]. Саме тому керівник-майстер не захоплюється адміністративно-командними методами, а турбується про успішне вирішення проблеми оптимізації умов, необхідних для трудової діяльності.

Акцентуючи увагу на зазначеному положенні, В.Шепель, розмежовує поняття «менеджер» та «керівник», вважаючи, що термін «менеджер» відображає виключно технологійний аспект управління. Керівником є менеджер, який, працюючи з людьми, відповідає за їх професійні досягнення, безпеку, здійснює організацію та координацію їхніх зусиль, забезпечує атмосферу психологічного комфорту в колективі. З огляду на зазначене, управлінська діяльність має базуватися, на думку В.Шепеля, на системі антропологічних принципів, серед яких найбільш значущими постають:

- компетентність (володіння знаннями, досвідом та вміннями, що необхідні для професійного виконання своїх посадових повноважень);
- гуманність (людинолюбство, шляхетна моральна мотивація службової поведінки, прагнення розкрити в людях кращі особистісно-ділові якості);
- ортобіотичність (усвідомлення самоцінності власного життя, оптимізм, прояв турботи про оточуючих);
- інноваційність (прагнення пошуку, раціоналізаторства, здатність до ризику, заохочення футурологічних (спрямованих на майбутнє) пропозицій);
- прагматизм (робота на результат, раціональне використання робочого часу, активна інвестиційна діяльність) [6, с.9].



Зазначені принципи діяльності детермінують складові професійної майстерності керівника освітнього закладу в контексті управлінської антропології:

1. Людиноцентричний світогляд та ґрунтовний культурологічний тезаурус, що є основою менталітетної орієнтації керівника освітнього закладу.

2. Наявність теоретико-прикладних антропологічних знань (філософії управління, управлінської педагогіки, управлінської психології, управлінської етики, управлінської соціології, управлінської риторики, управлінської ортобіотики, управлінської іміджелогії).

3. Володіння технологіями використання антропологічних знань на практиці (технології індивідуальної роботи з підлеглими, «конструювання» трудового колективу, стимулювання ділового честолубства, виявлення професійної придатності працівника, технологія особистої чарівливості, технологія попередження та подолання конфлікту, технологія ортобіозу) [6, с.17-18].

Схематично структуру управлінської майстерності в контексті антропологізму представлено нижче (див. рис.1.).



## Рис.1. Структура управлінської майстерності в контексті антропологізму

Такий підхід до управлінської майстерності керівника освітнього закладу зміщує акценти його професійної підготовки в бік людиноцентризму та характеризується постійним зростанням її наукоємності. У практиці досвідчених керівників зазначена наукоємність відображається через тяжіння до наукового осмислення власної діяльності, потреби в її теоретичному обґрунтуванні. Воно пояснюється творчим ефектом управління, заснованого на людських зусиллях, що вимагає від керівника всебічної освіченості й висококультурної технологічності.

**Висновки.** Отже, глибоке осмислення сутності управлінської майстерності доцільно здійснювати з позицій компетентісного підходу відповідно до якого професійна майстерність керівника освітнього закладу являє собою кластер його компетенцій. Найважливішим елементом управлінської майстерності є людинознавча (антропологічна) компетенція, яка в сучасній науці досліджена недостатньо.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в аналізі реального стану формування управлінської компетенції керівників навчальних закладів з урахуванням ідей антропології й розробці організаційно-структурної моделі підвищення рівня зазначеної якості на засадах управлінської антропології.

### Література

1. Аносов І.П. Сучасний освітній процес: антропологічний аспект / І.П.Аносов. — К. : Твім інтер, 2003. — 391с
2. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И.А.Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. - №5. С. 34 – 42.

3. Липская Л.А. Философско-антропологический фундамент современного образования. Философско-антропологический фундамент современного образования / Л. А. Липская // Педагогика. - 2006. - № 2. - С. 23-28.
4. Сорочан Т.М. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня. д-ра пед. наук : спец 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Сорочан Тамара Михайлівна ; Луганський нац. пед. ун-т імені Тараса Шевченка. - Луганськ, 2005. – 43 с.
5. Троїцька Т.С. Українська філософська антропологія як теоретико-методологічна основа професійної підготовки педагога : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філософ. Наук : спец. 09.00.01 – «Філософія освіти» / Троїцька Тамара Серафимівна ; АПН України, Ін-т вищої освіти. – К., 2007. – 40 с.
6. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В.М.Шепель. – М.: Народное образование, 1999. – 432 с.
7. Шипилина Л.А. Внутривузовское управление качеством профессионального образования менеджеров: гуманитарно-культурологический аспект концепции [Электронный ресурс] / Л.А.Шипилина // Электронный научный журнал «Вестник Омского государственного педагогического университета». - Выпуск 2006. – Режим доступа: [www.omsk.edu](http://www.omsk.edu)

*В статье раскрывается сущность управленческого мастерства руководителя учебного заведения как кластера его профессиональных компетенций, обосновывается ведущая роль человековедческой (антропологической) компетенции в этом кластере.*

**Ключевые слова:** *управленческое мастерство, управленческая деятельность, профессионализм, компетенция, антропологизм.*

*The essence of management skills of the head of the institution as a cluster of professional competence, the paper shows the leading role anthropological competencies in this cluster.*

**Keywords:** *management skills, management activities, professionalism, competence, anthropologism.*