

УДК 374.7

DOI <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2024.92.29>

**С. В. Королюк**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри освітньої політики  
Полтавської академії неперервної освіти імені М.В. Остроградського  
<https://orcid.org/0000-0001-7711-0791>

## КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У РОЗБУДОВІ КОМАНДНОГО ПІДХОДУ В УМОВАХ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

*У статті розглядається питання розвитку компетентностей керівників закладів освіти відповідно до вимог професійного стандарту, Концепції Нової української школи, сучасних викликів в освіті. Доведено, що однією з вимог до професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах впровадження Концепції нової української школи є забезпечення командної роботи. Здійснено аналіз понять «компетентність», «професійна компетентність», «команда», «командний підхід».*

*Визначено вимоги до компетентності керівника закладу освіти; схарактеризовано компетентності, необхідні для застосування командного підходу в управлінні закладом освіти.*

*Проаналізовано особливості застосування керівником закладу освіти командного підходу в управлінні закладом, особливості формування команд та їх специфіку.*

*Виокремлено сфери діяльності в закладі загальної середньої освіти для застосування командного підходу.*

*Зазначено, що для ефективного реалізації ідей нової української школи необхідно застосовувати командний підхід, що сприятиме розвитку компетентностей усіх учасників освітнього процесу: учнів, батьків, педагогів.*

**Ключові слова:** керівник, нова українська школа, компетентність, професійні компетентності, команда, командний підхід.

Актуальність проблеми. У зв'язку з прийняттям нових нормативно-правових документів у сфері освіти (Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту»; професійні стандарти: «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)», визначенні напрямів розвитку освіти в Україні (Концепція Нової української школи), постає потреба зміни підходів до викладання та управління, відповідно – змінюються ролі педагога і керівника й потребують розвитку їхні професійні компетентності у відповідності до сучасних вимог.

Однією з вимог до професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО), згідно з професійним стандартом, є забезпечення командної роботи в закладі освіти.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** У працях Н. Бібік, І. Єрмака, Л. Даниленко, С. Калашнікової, О. Овчарук, В. Олійника, З. Рябової, О. Пометун, О. Савченко та ін. досліджувалися питання компетентнісного підходу. Вивчення особливостей формування та розвитку компетентності керівників закладів освіти відо-

бразилися в наукових розробках В. Бондаря, Л. Васильченко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, О. Мармази, В. Маслової, Є. Павлютенкова, В. Пікельної, Т. Тонконової, Г. Федорова та інших.

Питання створення команд та особливостей їх розвитку в різних організаціях, у тому числі й освітніх, розглядали західні дослідники: Р. Белбін, П. Мучинські, Г. Паркер, К. Фопель, та українські: Н. Гавриш, В. Горбунова, Н. Коломінський, Л. Карамушка, Г. Ложкін, С. Максименко, Л. Слободянюк, О. Філь, О. Янко.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття.** У професійному стандарті керівника (директора) закладу загальної середньої освіти в компетентності стратегічного управління персоналом серед знань й умінь визначено уміння забезпечувати командну роботу учасників освітнього процесу. Нові форми й види діяльності, підходи до управління закладом освіти потребують залучення до командної роботи усіх учасників освітнього процесу.

Хоча питання формування та розвитку команд досліджувалися українськими дослідниками, проте потребує глибшого аналізу питання застосування командного підходу в умовах впровадження концепції нової української школи.

**Метою статті** є аналіз компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти, необхідних для застосування командного підходу в управлінській діяльності з метою реалізації ідей нової української школи.

Мета зумовила вирішення таких завдань: проведення аналізу понять «компетентність», «команда», «командний підхід»; виявлення компетентностей керівників закладів освіти, необхідних для застосування командного підходу в управлінні закладом освіти.

**Викладення основного матеріалу.** Компетентність (від лат. *competens* – належний, відповідний) розглядається як:

– сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності, вміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності, використовувати інформацію [12, с. 149];

– поєднання професійної культури та професійної самосвідомості, яке втілюється у високому рівні професійної діяльності [14, с. 53];

– сукупність необхідних для ефективної професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і умінь, відповідних особистісних якостей [9, с. 20];

– особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень [8, с. 24].

У виданні Ради Європи «Компетентності для культури демократії. Живемо разом як рівноправні громадяни в культурно багатоманітному демократичному суспільстві» компетентність означає здатність мобілізувати й активізувати відповідні цінності, ставлення, навички, знання та/або розуміння, щоб ефективно та належним чином відповідати на вимоги, виклики і можливості, що існують у визначеному контексті [4].

У Законі України «Про освіту» компетентність визначається як динамічна комбінація знань, способів мислення, поглядів, цінностей, навичок, умінь, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [11].

Професійну компетентність дослідники розглядають як інтегральну якість особистості, що має свою структуру, яка дозволяє фахівцеві у найбільш ефективний спосіб здійснювати свою діяльність, а також сприяє його саморозвитку і самовдосконаленню [13].

Управлінську компетентність керівника Мармаза О.І. визначає як систему знань та вмінь, що є адекватними структурі та змісту його професійної діяльності [7, с. 267].

Управлінська культура керівника закладу розглядається нами як інтегральне утворення, яке поєднує у собі систему знань і вмінь, особистіс-

них якостей, мотивів і цінностей, що реалізуються в управлінській діяльності [5, с. 29].

Мета професійної діяльності керівника закладу освіти, згідно з Професійним стандартом керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, полягає в безпосередньому управлінні закладом і відповідальності за освітню, фінансово-господарську та інші різновиди діяльності закладу освіти [10].

До трудових функцій керівника закладу загальної середньої освіти віднесено:

- забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти;
- забезпечення управління якістю освітньої діяльності;
- забезпечення партнерської та мережевої взаємодії;

- організація безпечного і здорового освітнього середовища;

- забезпечення власного безперервного професійного розвитку. Професійний стандарт визначає такі загальні компетентності керівника закладу: громадянську; соціальну; культурну; когнітивну; підприємницьку та професійні компетентності: нормативно-правова; компетентність стратегічного управління закладом освіти; компетентність стратегічного управління персоналом; компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; компетентність організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти; лідерська; емоційно-етична; компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства; здоров'язбережувальна; інклюзивна; проєктувальна; інноваційна; здатність до навчання впродовж життя; інформаційно-цифрова.

Отже, згідно з професійним стандартом, керівник закладу освіти має вміло керувати колективом, швидко і гнучко реагувати на зміни, використовувати сучасні форми і методи взаємодії, створювати позитивний психологічний клімат в колективі, забезпечувати командну роботу учасників освітнього процесу.

Виходячи з зазначеного вище, можемо стверджувати, що сучасні вимоги до професійної компетентності керівника передбачають наявність у нього знань, умінь, цінностей та ставлень щодо запровадження й реалізації в закладі освіти командного підходу.

Розглянемо, що таке команда, в чому її особливості та яким чином і за яких умов керівник застосовує командний підхід, створює команди і сприяє їхньому розвитку.

У перекладі з англійської «команда» – це група людей, які працюють разом для досягнення своєї мети.

Існують різні підходи щодо трактування цього поняття.

Ми розуміємо під командою групу людей, об'єднаних спільними цілями та завданнями, створену для вирішення нагальних проблем, яка інтегрує в собі принципи партнерства, співпраці, довіри, комунікації, спільного прийняття рішень, вільного висловлення ідей, лідерства тощо.

Ложкін Г.В. наголошує, що команда потрібна організації як новий потужний ресурс її розвитку [6, с. 52–53].

Адзіс І., вважає, що в команді мають бути люди з різним темпераментом, стилем та поведінкою. Щоб організація була добре керованою, при формуванні команд треба враховувати чотири ролі менеджменту: Р – Виробник результату; А – Адміністратор; Е – Підприємець; І – Інтегратор [1].

За концепцією Р. Белбіна при створенні команди пріоритетним є не рівень професіоналізму, а модель поведінки учасників. Створення ефективної команди, на його думку, має базуватися на підборі балансу ролей.

Лайл та Сайн Спенсери наголошують, що успішні керівники суміщують командну роботу з командним лідерством, яке, в свою чергу, передбачає намір керівника взяти на себе роль лідера команди, бажання вести за собою. На їхню думку командна робота і співпраця можуть проявлятися через: управління командою, фасилітацію команди, вирішення конфліктів, управління кліматом в групі, мотивацію інших.

Сьогодні вимогою нової української школи є застосування командного підходу, який передбачає співпрацю між вчителями та учнями з метою досягнення спільної мети – якісної освіти та розвитку учнів; між учителями, які викладають у конкретному класі – для вироблення спільної стратегії навчання й викладання, здійснення формульованого оцінювання, задля індивідуального розвитку кожного учня.

Результати опитування керівників закладів освіти Полтавської області виявили, що 60% опитаних вважають, що командний підхід є основою реформи нової української школи.

Командну роботу в закладі освіти ми розглядаємо як процес об'єднання учасників освітнього процесу – членів команд для вирішення завдань, проблем, що виникли та потребують вирішення задля розвитку закладу, окремих напрямів чи складових освітнього процесу тощо.

Команди можуть створюватися за ініціативи керівника або за ініціативи будь-кого з учасників (учнів, батьків, педагогів, працівників закладу), залежно від потреб або проблем, що виникають.

Ці команди можуть бути однорідними (з представників однієї групи, наприклад, команда учнів, команда батьків, команда педагогів), або змішані (до команди входять усі представники від кожної групи в однаковій кількості, наприклад, троє батьків, троє педагогів, троє учнів).

Яку команду створити – однорідну чи змішану – залежить від багатьох чинників, зокрема: наскільки ці категорії учасників довіряють один одному, наскільки між ними ефективна комунікація, які завдання потребують вирішення і наскільки компетентні ті чи інші категорії учасників саме у визначених питаннях.

Командний підхід може застосовуватися керівником закладу для реалізації різноманітних цілей, як то: розробка документів: стратегії розвитку закладу освіти, внутрішньої системи забезпечення якості освіти, річного плану роботи тощо; супровід інклюзивного навчання, класів нової української школи; робота над проектами та іншими завданнями, що постають перед учасниками освітнього процесу та закладом в цілому.

Такий підхід передбачає залучення педагогів, батьків, учнів до реалізації спільних ідей, задумів. Він забезпечує в школі прозоре обговорення й ухвалення рішень через участь кожного; врахування ініціатив, потреб та інтересів усіх учасників освітнього процесу; залучення до активної участі в житті школи учнів, батьків, громади; формує і розвиває відповідальність за ухвалені рішення та їх реалізацію; згуртовує, об'єднує усіх навколо спільної справи чи ідеї; у результаті – формує демократичну культуру в закладі.

Окрім того, результатом командної роботи в школі стануть: розвиток в учасників вміння спілкуватися, домовлятися у складних (конфліктних) ситуаціях; розв'язувати/керувати конфліктами; розвиток навичок конструктивної критики; бачення сильних сторін кожного члена команди; терпимість один до одного, толерантність.

Виокремимо ті компетентності керівника, що необхідні для формування команд, застосування командного підходу в управлінні закладом освіти, а саме:

– компетентність стратегічного управління персоналом передбачає здатність керівника ефективно управляти персоналом, знати механізми і засади створення команд для забезпечення реалізації відповідних цілей, уміння забезпечувати командну роботу учасників освітнього процесу; здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку;

– лідерська компетентність – здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу освіти; здатність швидко реагувати на зміни і формувати гнучкість та адаптивність усіх учасників освітнього процесу, здатність використовувати сучасні форми і методи комунікації, співпраці та взаємодії, у т.ч. з використанням цифрових технологій;

– емоційно-етична компетентність – здатність усвідомлювати особисті відчуття й почуття, управляти власними емоційними станами, створювати

позитивний психологічний клімат упродовж організації суб'єкт-суб'єктної взаємодії;

– компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства – здатність організувати ефективну роботу колективу закладу освіти на засадах відкритості й толерантності;

– соціальна компетентність – здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, налагоджування соціальної взаємодії, співробітництва з колегами, попереджування та розв'язання конфліктів.

**Висновки.** Отже, сучасний керівник закладу освіти має оперувати механізмами створення й розбудови ефективних шкільних команд, залучаючи до процесу усіх учасників освітнього процесу. При створенні команд він має враховувати завдання, яке постає перед командою, рівень компетентностей, досвід та командні ролі учасників, рівень довіри та співпраці між ними.

Для ефективної реалізації ідей нової української школи командний підхід сприятиме розвитку командних навичок членів команд й впливатиме на вирішення поставлених питань й на ефективність роботи закладу в цілому

Потребує подальшого вивчення принципів та алгоритмів впровадження командного підходу в системі загальної середньої освіти; дослідження викликів, що стоять перед керівниками закладів загальної середньої освіти щодо формування та розвитку команд та шляхи розбудови командного підходу в закладах освіти.

#### Список використаної літератури:

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. URL: [https://biz.censor.net/columns/3120576/komandne\\_liderstvo\\_yak\\_porozumtisya\\_z\\_budyakim\\_menedjerom](https://biz.censor.net/columns/3120576/komandne_liderstvo_yak_porozumtisya_z_budyakim_menedjerom)
2. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
3. Карамушка Л.М., Філь О.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. Київ : Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
4. Компетентності для культури демократії. Живемо разом як рівноправні громадяни

в культурно багатоманітному демократичному суспільстві. Рада Європи. 2016. 78 с. URL: <https://www.coe.int/web/education/competences-for-democratic-culture>

5. Короліук С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава, 2007. 168 с.
6. Ложкін Г.В. Команда як колективний об'єкт спільної діяльності. Соціальна психологія. 2005. № 6. С. 52–58.
7. Мармаза О.І. Підвищення управлінської компетентності керівника школи як домінуюча складова модернізації закладів середньої освіти. Освіта дорослих: світові тенденції, управлінські реалії та перспективи : монографія / За заг. ред. акад. Н.Г. Ничкало, акад. І.Ф. Прокопенка. Інститут освіти дорослих імені І. Зязюна НАПН України, Харківський нац. пед. ун-т імені Г.С. Сковороди. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. С. 266–271.
8. Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи: монографія. За ред. І.А.Зязюна. Київ: Віпол, 2000. 636 с.
9. Освітній менеджмент: навч. посібн. За ред. Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
10. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : Наказ Міністерства економіки України № 568-21 від 17 вересня 2021 року. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
11. Про освіту : Закон України № 2145-VIII від 05 вересня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
12. Професійна освіта: Словник : навч. посібн. Уклад. С.У. Гончаренко та ін. ; за ред. Н.Г. Ничкало. Київ: Вища школа, 2000. 380 с.
13. Система педагогічної освіти та педагогічні інновації: Аналітичне дослідження : Проект ПР ООН, МФ «Відродження». В. Олійник: кер. проекту, за ред. П. Згаги. Полтава-Київ : ПОІППО, 2003. 102 с.
14. Сорочан Т.М. Епоха професіоналізму: портрет керівника школи в сучасному інтер'єрі. *Освіта на Луганщині*. 2002. № 1 (16). С. 51–53.

#### **Koroliuk S. Competencies of the head of an educational institution in building a team approach in the conditions of a new Ukrainian school**

*The article examines the issue of developing the competencies of educational institution managers in accordance with the requirements of the professional standard, the Concept of the New Ukrainian School, and modern challenges in education.*

*It has been proven that one of the requirements for the professional competence of the head of a general secondary education institution in the context of the implementation of the Concept of a new Ukrainian school is the provision of teamwork.*

*An analysis of the concepts «competence», «professional competence», «team», «team approach» was carried out.*

*The requirements for the competence of the head of the educational institution are defined; the competencies necessary for the use of a team approach in the management of an educational institution are characterized.*

*The peculiarities of the use of the team approach in the management of the institution by the head of the educational institution, the peculiarities of the formation of teams and their specificity are analyzed.*

*Areas of activity in the institution of general secondary education for the use of a team approach have been singled out.*

*It is noted that for the effective implementation of the ideas of the new Ukrainian school, it is necessary to apply a team approach, which will contribute to the development of the competencies of all participants in the educational process: students, parents, teachers.*

**Key words:** *manager, new Ukrainian school competence, professional competences, team, team approach.*