

УДК 371.113.08

МИХАЙЛО АРТЮХ

Чернігівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені К. Ушинського

ПРОБЛЕМИ ВІДБОРУ У РЕЗЕРВ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

У статті проаналізовано стан підготовки резерву керівників загальноосвітнього навчального закладу, вимоги до формування резерву керівних кадрів, визначено проблеми педагогічної теорії і практики.

***Ключові слова:** резерв керівних кадрів, вимоги до формування резерву, проблеми підготовки резерву, керівник навчального закладу*

Постанова проблеми. Сучасне реформування вітчизняної освітньої системи визначається розвитком і функціонуванням державного управління, економічними та соціальними процесами в суспільстві та пов'язане з такими факторами, як інтеграція України в Європейський і світовий простір, демократизація, гуманізація, відкритість, децентралізація органів управління.

За таких умов актуальною стає підготовка резерву керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ) до управлінської діяльності в закладах післядипломної педагогічної освіти. Така підготовка потребує чіткого усвідомлення необхідності неперервного професійного зростання, якісного оволодіння новітніми теоретичними знаннями та навичками в галузі освітнього менеджменту, практичного освоєння нових реформ і методів управління у сфері шкільної освіти. Особливо гостро постає питання підготовленого резерву в найближчий час, вже зараз кожен п'ятий керівник пенсіонер.

Відповідно до цих вимог, управління навчальним закладом потребує чіткого усвідомлення керівником необхідності неперервного професійного розвитку як менеджера навчального закладу, як професіонала у сфері суспільно значущої управлінської діяльності, як компетентної особистості у справі реалізації цілей і завдань управління навчальним закладом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми розвитку професіоналізму та формуванню управлінської компетентності керівників ЗНЗ в системі післядипломної освіти присвячені наукові праці Л. Даниленко, О. Зайченко, Г. Єльнікової, В. Олійника, Т. Сорочан, В. Маслова, В. Мельника, Г. Тимошко, Є. Хрикова, А. Чміля та інші.

Однак на сьогодні в теорії управління ЗНЗ відсутній єдиний підхід до означеної проблеми. Різні вчені висловлюють своє розуміння управлінської діяльності та

компетентності керівників ЗНЗ, що свідчить про наявність певних протиріч та динаміки наукових поглядів в умовах випереджального професійного розвитку педагогічних та керівних кадрів навчальних закладів у системі післядипломної освіти та підвищення кваліфікації[1;3;4;5;6;7].

Мета статті – виокремити головні чинники, що обумовлюють проблему формування професіоналізму та управлінської компетентності керівника ЗНЗ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підвищення ефективності управління загальноосвітнім навчальним закладом було і залишається одним із пріоритетів та стратегічних напрямів в освіті України. Рівень управлінської діяльності в навчальному закладі безпосередньо впливає на якість практичного вирішення всіх педагогічних проблем у колективі вчителів та учнів.

Зі свого боку, якість управління та вирішення завдань, що стоять перед загальноосвітнім навчальним закладом, безпосередньо залежить від особливості та професійно посадової компетентності його керівника.

Сучасні наукові підходи концентруються навколо трьох провідних складових компетентності керівників шкіл: світоглядність, теоретичність та процесуально-технологічність, тобто безпосередній та практичній діяльності, що і становить основу ефективного професійного менеджменту у будь-якій сфері і є суб'єктивно необхідною основою для здійснення компетентного менеджменту керівниками шкіл в сучасних умовах.

Вибудовуючи стратегію фінансово-економічної самостійності в умовах проведення децентралізації, організації позабюджетної освітньої діяльності, перехід на нові державні освітні стандарти, розвиток системи підтримки талановитих дітей, вдосконалення учительського корпусу, зміни шкільної інфраструктури, збереження та зміцнення здоров'я школярів – це невеликий перелік завдань, які постають перед сучасним керівником освітньої установи і які вимагають нових міжпредметних знань та нових професійних компетентностей, в умовах старіння керівних кадрів освіти.

Склад резерву керівників загальноосвітніх закладів різних типів Чернігівської області становить 690 чоловік і охоплює всі райони та міста, в тому числі, і об'єднані територіальні громади. За статтю – жінок 556 чоловік або 80,6%, а чоловіків 134 чоловіки або 19,4%.

За віком: до 30 років – 56 чол. або 8,1%; від 31 до 35 років – 57 чол. або 8,3%; від 36 до 40 років - 142 чол. або 20,6%; від 41 до 45 років - 204 чол. або 29,6%; від 46 до 50 років - 162 чол. або 23,5%; від 51 до 55 років - 58 чол. або 8,4%; понад 55 років - 9 чол. або 1,3%. Якщо врахувати вікові періоди кар'єри педагогічних працівників, то 67 чол. або 9,7% перебувають в періоді спочивання.

Ми вважаємо, що для перебування в резерві повинні існувати вікові обмеження, а саме – 40 років. Це зумовлено тим, що жоден резервіст не в змозі з першого дня в повній мірі виконувати свої функціональні обов'язки. Йому потрібний певний час для входження на займану посаду, який може тривати декілька років. А щоб досягнути вершин професіоналізму, в силу об'єктивних чи суб'єктивних причин, не вистачить часу.

Наявність великої кількості керівників-пенсіонерів, що становить 20,8%, а в найближчі п'ять років 14,3% досягнуть пенсійного віку, відсутність конкретних зобов'язань, підвищення вимог до керівників, стан здоров'я, набуте право виходу на пенсію за вислугою років, можуть зумовити управлінський кризис. В зв'язку з цим виникла гостра потреба в підготовці резерву керівних кадрів всіх рівнів управління.

Швидке входження в управлінську діяльність, здатність оперативно та творчо вирішувати різноманітні завдання, з якими директору-початківцю прийдеться мати справу в професійній діяльності, набуття особистих якостей майбутнього

керівника, орієнтація на успіх забезпечуються підготовкою резерву керівних кадрів. Грамотний відбір педагогічних кадрів для управлінської діяльності, наявність у них професійних управлінських компетенцій – запорука успіху інновацій в освіті.

Ми вважаємо, що кадровий резерв – це вмотивована, соціально активна група працівників, підібрана за певними критеріями професійної діяльності і після відповідної підготовки здатна творчо виконувати посадові обов'язки керівника в повному обсязі.

Сучасний керівник повинен володіти рядом найважливіших компетентностей щодо управління освітніми закладами: фахово-управлінською, методологічною, технологічною та менеджерською – які можуть бути сформовані в процесі спеціальної підготовки резерву керівних кадрів в закладах післядипломної освіти, мати відповідну магістратську освіту з управління.

Аналіз формування резерву керівних кадрів Чернігівської області, проведений в рамках нашого дослідження, виявив цілий ряд проблем.

Створення нормативно-правової основи для формування резерву керівних кадрів. Зараз освітяни користуються «Положенням про порядок добору управлінських кадрів загальної середньої освіти», затвердженим Наказом МОУ від 24.02.99 р. № 50, яке потрібно привести до сучасних вимог [8].

Відсутність цільового замовлення на підготовку резерву керівних кадрів. При обласному інституті післядипломної педагогічної освіти діє дворічна «школа резерву», в якій навчається 25 чоловік, хоча по області щорічно замінюється 30-40 керівників, що свідчить про відсутність ціленаправленої системи підготовки резерву на найближчу перспективу. Підтвердженням цьому є відсутність системи заходів по відбору та формуванню резерву керівних кадрів та критеріїв і показників подання кандидатур в резерв керівних кадрів.

Потребують розробки сучасних додаткових професійних освітніх програм, методичних і дидактичних матеріалів для підготовки резерву керівних кадрів, здатних забезпечити функціонування школи в умовах її реформування.

Створення системи моніторингу персональної успішності кожного резервіста та бази професійних досягнень.

Стихійність та позаплановість призначень на керівні посади є основною причиною відмови від перебування в кадровому резерві.

Тривале перебування в резерві в тому числі і випускників «Школи резерву», відсутній методичний супровід входження в керівну посаду та стажування, за винятком проходження при інституті післядипломної освіти курсів «новопризначених» директорів.

Потребує створення на базі загальноосвітніх шкіл базових майданчиків для стажування новопризначених директорів, слід відродити систему наставництва для молодих керівників.

Дослідження показало, що до формування резерву керівних кадрів навчальні заклади та відділи освіти відносяться формально, тим більше, що не передбачена відповідальність за висунуті кандидатури.

Часто до резерву попадають вчителі передпенсійного віку (по області 1.3%), які не володіють необхідними особистісними якостями і базовими професійними компетентностями в галузі освіти.

Під час кадрових перестановок та призначень список резерву керівників, в переважній більшості, при заповненні управлінських вакансій не враховується.

Відсутність замовлення закладам післядипломної освіти на формування та підготовку резерву керівних кадрів, з боку відділів освіти, унеможлиблює цілеспрямовану та систематичну роботу з резервом.

«Не аналізується» діючий управлінський склад з позиції прогнозу вакансій на наступний рік, що не дозволяє визначити реальну потребу в резерві керівних кадрів по посадовому складу та визначити потребу на його підготовку.

Більшість керівників загальноосвітніх навчальних закладів не створюють організаційні умови для формування управлінських компетентностей всередині навчального закладу. В першу чергу це пов'язано з боязною конкуренцією більш підготовлених, професійних та адаптованих до сучасних умов кадрів, а по-друге, відсутністю у керівників необхідних теоретичних знань і досвіду стратегічного управління трудовими ресурсами.

Відсутність системи відбору та підготовки резерву керівних кадрів в закладах післядипломної освіти, в світлі сучасних вимог до управлінців, зумовлює формування складу резерву керівних кадрів виключно адміністративним шляхом.

Перш ніж зайнятися формуванням резерву керівних кадрів, потрібно:

1. Зробити аналіз резерву керівних кадрів та визначити поточну та перспективну потребу в резерві. Для визначення оптимальної чисельності резерву керівних кадрів необхідно встановити:

- потреби регіону в кадрах управління на поточну (1 рік), середньострокову (до 5 років) та довгострокову перспективу (до 10 років);
- фактичну чисельність підготовленого резерву;
- провести перереєстрацію списочного резерву, виключивши з списку тих, хто по різноманітним причинам вибув;
- число наявних керівників, які вивільнились внаслідок оптимізації мережі навчальних закладів чи децентралізації органів місцевого самоврядування;
- педагогічних працівників, які навчаються в «Школі резерву».

2. Провести відбір претендентів до кадрового резерву керівних кадрів з урахуванням наступних умов:

- перспективність кандидата (освіта, вік, стан здоров'я, суспільна та громадянська активність, стаж роботи і т.д.);
- яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата з урахуванням його індивідуальних особливостей та перспективи використання на керівній посаді;
- мотивація – здатність працювати творчо, прагнення до розширення кругозору, готовність розв'язувати соціальні конфлікти, орієнтованість на успіх і досягнення;
- успішність в займаній педагогічній посаді, самостійність в прийнятті рішень та умінні їх реалізовувати, умінні вести перемовини, аргументувати свою позицію, відстоювати її та інтереси колективу;
- високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, фактичність, комунікабельність, нервово-психічна та емоційна стійкість[2].

Висновки. Без створення системи підготовки резерву керівних кадрів в закладах післядипломної освіти з урахуванням сучасних вимог до керівника-управлінця призначення на посади керівників буде здійснюватись виключно адміністративним шляхом, тоді як формування кадрового резерву повинно відбуватись на конкурсній основі. Саме таку тенденцію слід розвивати.

Список використаних джерел

1. Боднар О.С. Управління аналітико-експертною діяльністю сфері загальної середньої освіти: Теоретико-прикладний аспект / О.С. Боднар. – Тернопіль: Крок, 2013. – 544с.
2. Бускина Е.В. Формирование профессиональных компетентностей в процессе подготовки резерва руководящих кадров // Актуальные проблемы неформального повышения квалификации педагогов и руководителей

- образовательных учреждений: тезисы докладов всероссийской научн.-практической коннф. –Новокузнецк: МАОУ ДПО ИПК, 2012. –С.11–13.
3. Драч І.І. Компетентнісно орієнтоване управління навчальним закладом : навч.-метод. посібн. / І.І.Драч: НАПН України. ДВНЗ «Університет меседж. освіти». – К, 2015. - 260с.
 4. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб./ В.І.Маслов. – Тернопіль: Астон, 2007. – 150с.
 5. Пастовенський О.В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / О.В.Пастовенський. – Житомир: ПП «Рута», 2014. – 385с.
 6. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія і практика: [монографія]/ Т.М.Сорочан. – Луганськ: Знання, 2005. – 384 с.
 7. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика: монографія/ Г.М.Тимошко. – К, 2014. – 596 с.
 8. Положення про порядок добору управлінських кадрів загальної середньої освіти. Наказ Міністерства освіти України 24.02.99 N 50. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0159-99>.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2017 р.

АРТЮХ М.

Черниговский областной институт последипломного педагогического образования имени К. Ушинского, Украина.

**ПРОБЛЕМЫ ОТБОРА В РЕЗЕРВ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ
ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ РУКОВОДЩИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ**

В статье проанализировано состояние подготовки резерва руководящих кадров общеобразовательных учебных заведений, определены проблемы педагогической теории и практики, требования к формированию резерва руководящих кадров.

Ключевые слова: резерв руководящих кадров, руководитель учебного заведения, проблемы подготовки резерва, требования к формированию руководящих кадров

ARTIUKH M.

Chernihiv regional institute of postgraduate pedagogical education named after K. Ushinsky, Ukraine

**PROBLEMS OF SELECTION IN RESERVE OF LEADING SHOTS FOR FORMING
OF ADMINISTRATIVE COMPETENCE**

The article analyzed Leadership region, including the dominance of retired executives and human resources predicted for the next 5-10 years.

During the study found that the average age of reserve management personnel is 42 years. The large number of reservists before retirement age, and a high average age of reserve personnel evidence of formal work with reserve cadres. Analysis of the formation of reserve cadres revealed a number of problems: lack of modernized regulatory framework; no order for the target reserve of cadres and criteria and indicators presenting candidates to the reserve cadres; lack of action on the selection and provisioning of preparation and the short-term and middle term; no additional professional educational programs, teaching and instructional materials; lack of monitoring of personal success and the formation of the personal achievements, methodological support joining the leading position of trainees and basic secondary schools for training young executives, mentoring.

To reserve formation Leadership is not the case administratively, pay attention to the analysis of reserve cadres and in terms of the selection of the personnel reserve cadres secondary schools of various types.

Keywords: reserve cadres, the requirements for the formation of the reserve, the problem of training provision, the head of the institution