

DOI [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-14\(43\)-106-122](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-14(43)-106-122)

УДК: 37.091:005.336.2

**Оксенюк Оксана Володимирівна,**

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри педагогіки,

освітнього менеджменту та соціальної роботи

Рівненського державного гуманітарного університету.

Рівне, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2172-860X>

[oksana\\_oksenyuk@ukr.net](mailto:oksana_oksenyuk@ukr.net)

**Шевчук Олена Анатоліївна,**

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри природничих наук з методиками викладання

Рівненського державного гуманітарного університету.

Рівне, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4117-1474>

[lena7shevchuk@gmail.com](mailto:lenshevchuk@gmail.com)

## **ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

**Анотація.** У статті порушено проблему розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти, що зумовлено необхідністю переходу в управлінській діяльності до компетентнісного підходу, розрахованого на особистісний розвиток фахівця й управлінську складову його професійної компетентності. Водночас, якісне управління розвитком закладу освіти залежить від сформованої готовності його керівника до впровадження освітніх інновацій у заклад.

Установлено, що управлінська компетентність керівника закладу освіти – це інтегрований показник особистісно-діяльнісної сутності педагога, що відображає його здатність мотивувати, організовувати, розподіляти та контролювати не лише роботу учнівського, а й педагогічного колективів; здатність оперувати новітніми педагогічними, інформаційно-комунікаційними технологіями, знаходити і критично аналізувати необхідну інформацію для прийняття виважених управлінських рішень. Якщо метою управління закладом освіти є розвиток інноваційного освітнього середовища закладу, то змістом управління, відповідно, стає виконання нових функцій та обов'язків (моделювання і прогнозування, маркетингу), практикування нових методів

(технічного опрацювання інформації, методів економічних розрахунків) і форм управління (комбінування колегіальних та колективних органів управління).

Вивчено досвід роботи відділу освіти Рокитнівської РДА, де активно вдосконалюють структуру методичної роботи з керівниками освітніх закладів. Інноваційними практиками розвитку управлінської компетентності керівних кадрів визнано залучення педагогічного колективу закладу до участі у проектних конкурсах; ІКТ-навчання та самопрезентацію; моделювання типу школи та впровадження адаптивного управління; творче поєднання групових і колективних форм підвищення управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО); розширений науково-методичний супровід управлінців методистами РМК.

Запропоновано перспективні напрями розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти, що включають самоосвіту, поглиблення бази знань із менеджменту та маркетингу, налагодження моніторингу якості освіти педагогів та учнів, збереження права особистого вибору за керівником і педагогом, стимулювання до проектної діяльності, розширення простору можливостей працівників закладу, консолідація колективу на основі співробітництва.

**Ключові слова:** управлінська компетентність; керівник закладу освіти; науково-методичний супровід; інноваційні практики; освітня діяльність.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Сьогодні керівники закладів освіти мають вищу педагогічну освіту, якої, однак, недостатньо для формування управлінської компетентності необхідного рівня. Тому проблема підвищення управлінської компетентності керівника закладу освіти є досить значущою, що зумовлено необхідністю переходу в управлінській діяльності до компетентнісного підходу, розрахованого на особистісний розвиток фахівця й управлінську складову його професійної компетентності. У свою чергу, якісне управління розвитком закладу освіти залежить від сформованої готовності його керівника до впровадження освітніх інновацій у цей заклад. Керівник закладу освіти, який не лише підтримує інноваційні процеси, а й сам є активним модератором з їх втілення у закладі, спонукає до розвитку творчого середовища своїх підопічних (як педагогічний, так і учнівський колектив). Звідси, на

сучасному етапі реформування системи освіти в Україні, зокрема, впровадженні концепції Нової української школи, особливої актуальності набуває вивчення інноваційних практик удосконалення розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади діяльності керівника організації й розвитку його управлінської компетентності досліджували В. Волик [1], Л. Мартинець [2], І. Сухар [3] та ін. Аналіз управлінських якостей керівника здійснили Г. Білянін [4], Т. Зубченко [5], Л. Москаленко [6] та ін. Однак, незважаючи на значну увагу вчених до проблеми формування професійної компетентності менеджерів освіти, недостатньо дослідженими залишаються питання вдосконалення розвитку їх управлінської компетентності, особливо – керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО), що розташований у сільській місцевості. Сьогодення сільської школи зазнає суттєвих змін в організації діяльності самої школи, зокрема, у переформатуванні її підпорядкованості сільській раді та відділам освіти об'єднаних територіальних громад (ОТГ); у зміщенні акцентів на перехід школи у режим самофінансування та самозабезпечення. Відповідно, змінюється й концепція управління закладом освіти. Директор школи має усвідомлювати необхідність та неминучість змін, бути зорієнтованим на пошук нових можливостей організаційного й індивідуального розвитку.

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Мета** статті: дослідити інноваційні практики розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти на прикладі діяльності відділу освіти Рокитнівської районної державної адміністрації (РДА) Рівненської області.

Реалізація поставленої мети потребує вирішення наступних **завдань**: здійснити комплексний аналіз методичних основ розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти, виокремивши інноваційні практики вдосконалення зазначеного розвитку; визначити перспективні напрями розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

Професійна діяльність управлінця, керівника є складною багатофункціональною діяльністю, що містить як виконавчу, так й управлінську складову, має творчу спрямованість, зумовлену потребою приймати динамічні рішення в нестандартних ситуаціях (в умовах

сучасних освітніх реформ зокрема), що накладає специфічні вимоги до особистісно-професійних якостей керівника закладу освіти. Відповідно, професіоналізм управлінця базується на його професійній компетентності, у структурі якої знаковою є управлінська (функціональна) компетентність, яку, у свою чергу, не можна сформувати та розвинути, не володіючи фаховою (предметною) компетентністю [1], [3], [5]. Звідси, за аналогією, професіоналізм керівника закладу освіти вимірюватиметься рівнем його професійної компетентності як управлінця та безпосередньо – педагога.

Управлінська компетентність керівника закладу освіти – це інтегрований показник особистісно-діяльній сутності педагога, що відображає його здатність мотивувати, організовувати, розподіляти та контролювати не лише роботу учнівського, а й педагогічного колективів; здатність оперувати новітніми педагогічними, інформаційно-комунікаційними технологіями, знаходити і критично аналізувати необхідну інформацію для прийняття виважених управлінських рішень.

Введення інновацій у діяльність організації коригує завдання управлінської діяльності керівника, а також мету, зміст, методи та форми його роботи. Відтак, беззаперечною метою управління закладом освіти стає розвиток інноваційного освітнього середовища закладу, а змістом управління, відповідно, виконання нових функцій та обов'язків (зокрема, моделювання і прогнозування розвитку закладу, маркетингу освітніх послуг та консультацій у режимі онлайн), практикування нових методів (технічного опрацювання інформації, методів економічних розрахунків, технологізації процесу управління загалом) і форм управління (комбінування та варіативність колегіальних та колективних органів управління).

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

*Методологія дослідження* – полідисциплінарна, що поєднує такі методологічні підходи як когнітивний і комплексний. Когнітивний і комплексний підходи дисциплінарного рівня методології, що базуються на загальнонаукових принципах відображення дійсності, дали змогу застосувати наступні методи дослідження: *теоретичні методи* – комплексний аналіз (для виявлення комплексу чинників розвитку досліджуваної якості); систематизації (для виявлення складових удосконалення розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти в системі неперервної освіти й самоосвіти); *емпіричні методи* – бесіда (для одержання поглибленої інформації щодо формування і розвитку управлінської компетентності через безпосереднє спілкування з

методистами відділу освіти Рокитнівської РДА); метод контент-аналізу інформаційних джерел (виявлення ефективності науково-методичного супроводу розвитку компетентності керівників шкіл Рокитнівським районним методичним кабінетом).

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

Комплексне дослідження було проведено на базі відділу освіти Рокитнівської районної державної адміністрації (РДА) Рівненської області, де активно вдосконалюють структуру методичної роботи з педагогічними кадрами, зокрема – керівниками закладів освіти [7]. Зауважимо, що на сьогодні у Рокитнівському районі функціонує 33 заклади загальної середньої освіти, з яких 11 – це ЗЗСО I–III ступенів та 9 – ЗЗСО I–II ступенів, де повну загальну середню освіту здобували у минулому навчальному році 11250 дітей шкільного віку.

Установлено, що на базі відділу освіти Рокитнівської РДА функціонує з 2019 р. *школа управлінської майстерності директорів ЗЗСО*, де проводиться обмін кращим управлінським досвідом у формі науково-практичних семінарів, тренінгових занять. Темою першого засідання цієї методичної структури була «Інклюзивне навчання – від теорії до практики», де опорний заклад (Масевицька ЗОШ I–III ступенів Рокитнівського району) представив власний алгоритм роботи з дітьми з особливими освітніми потребами. На стаціонарному засіданні у березні 2020 р. на базі опорного ЗЗСО «Рокитнівська ЗОШ I–III ступенів № 3» (м. Рокитне Рівненської області) на тему «Секрет успіху – самоосвіта (за програмою Британської Ради) директор опорного ЗЗСО ознайомила присутніх із новоствореною ресурсною кімнатою (це навчальна кімната для дітей із нозологіями та без особливих освітніх потреб, основна функція якої – нормалізація психоемоційного стану дітей через перерозподіл навчальної зони та зони відпочинку в кімнаті).

Також на базі районного методичного кабінету (РМК) у жовтні 2019 р. утворено *лабораторію управлінської майстерності імені Василя Сухомлинського* для вивчення та аналізу педагогічних і філософських поглядів видатного українського педагога для забезпечення обміном професійним досвідом щодо використання його ідей. На засіданнях цієї лабораторії управлінці освоюють інноваційні методи й форми методичної роботи, зокрема – методичний аванс, лайф-коучинг, дискусійний клуб, тренінг із використанням творчої педагогічної спадщини В. О. Сухомлинського.

Відділ освіти Рокитнівської РДА започаткував районну *школу*

менеджменту директорів ЗЗСО, яка на виїзних засіданнях опрацьовує питання управлінської діяльності керівника освітньої установи з підвищення ефективності освітнього процесу в умовах Нової української школи (НУШ). Так, у 2019 р. на засіданні школи менеджменту у Хмельській ЗОШ I–III ступенів Рокитнівського району слухачі аналізували відеофрагменти уроків із підходами НУШ, стали учасниками майстер-класу «Використання LEGO на уроках», опрацювали методику проведення ділових ігор та ознайомилися із психологічною майстернею опорного закладу. Рокитнівський РМК із 2019 р. ініціював проведення онлайн засідань *резерву керівних кадрів та новопризначеного керівника «Мій шанс»*, на яких порушуються проблеми організації внутрішньошкільного контролю та керівництва.

З вище проаналізованої інформації можна зробити висновки, що відділ освіти Рокитнівської РДА динамічно й ефективно реагує на соціально-економічні виклики та реформи освітньої галузі, оскільки питання теорії і практики освітнього менеджменту знайшли нові методичні форми вивчення й узагальнення, які успішно функціонують та поширюються в обласному масштабі. Особливої уваги заслуговують методичні відкриття Рокитнівського РМК щодо урізноманітнення форм набуття й поширення професійного досвіду педагогів. Зокрема, систематично проводяться засідання груп педагогічної майстерності вчителів-предметників, школи педагогічного зростання, школи педагогічного досвіду, а також – епізодичні семінари для керівників методичних об'єднань; щорічним став районний конкурс «Шукаємо молоді педагогічні таланти». Тобто, окрім розвитку управлінської компетентності, директор школи має чимало можливостей вдосконалюватися і як вчитель-предметник (адже кожен директор ЗЗСО обов'язково виконує педагогічне навантаження згідно штатного розпису).

Стимулює розвиток управлінської компетентності керівників закладів освіти в Рокитнівському районі і діяльність літніх мовних таборів з англійської мови, яких у червні 2019 р. було 35, де навчання пройшли 630 учнів. Мовна компетентність з іноземної мови – це додатковий ресурс в оптимізації та раціоналізації управління закладом освіти, що також є вимогою часу. Управлінська компетентність директора, який володіє іноземною мовою на достатньому рівні для ведення ділових комунікацій чи використання освітніх електронних платформ, матиме суттєву якісну перевагу для розвитку очолюваного ним закладу освіти. Функціонування літнього мовного табору на базі школи надає їй директору можливості для покращення власної розмовної іншомовної практики.

Отже, найбільше оновлення у Рокитнівському РМК отримали ті форми методичної роботи з керівниками шкіл, які спрямовані на розвиток інформаційно-аналітичних, планово-прогностичних, мотиваційно-цільових, організаційно-виконавських та моніторингових умінь управлінців.

Методисти відділу освіти Рокитнівської РДА особливу увагу звертають на вдосконалення навичок самоорганізації керівника закладу освіти, структуруючи складові процесу розвитку управлінської компетентності керівника: оволодіння сучасними методами і технологіями управління; аналітичне оцінювання освітнього процесу; динамізм управління закладом освіти; поступове підвищення вимог до педагогів, їх професійного рівня; оновлення концепції розвитку закладу освіти; підвищення конкурентоздатності закладу освіти.

У більшості закладів освіти (зокрема, ЗЗСО) запроваджено наступний алгоритм управлінського педагогічного аналізу: збір інформації про стан досліджуваної діяльності; виявлення базових досягнень та їх детермінант; визначення головних недоліків та їх детермінант; обґрунтування напрямів перспективного розвитку; обговорення заходів щодо подолання чи нівелювання недоліків; проектування очікуваних результатів.

З метою координації управління керівнику та адміністрації школи радять створювати в закладі освіти управлінські підсистеми: внутрішньошкільного контролю; методичної роботи; впровадження інноваційних технологій; виховної роботи; роботи з батьками; роботи з обдарованими дітьми; роботи з випускниками. Означена ієрархія управління координує функціональні обов'язки окремих педагогів та консолідує зусилля усього колективу.

Залучення педагогів до пошукової, проектної роботи через участь у проведенні семінарів, відкритих уроків, професійних конкурсах забезпечують підготовку вчителів до проектної (дослідної) роботи. Тим більше, частина освітніх проектів реалізується на грантовій основі, що стимулює педагогічний колектив закладу до участі в проектних конкурсах. А директор закладу зобов'язаний бути не тільки менеджером проектів свого закладу, а й ефективним фандрейзером установи, яку очолює. Адже більшість сільських шкіл змушені залучати усіма законними способами кошти батьків, спонсорів чи благодійників для забезпечення необхідних матеріально-технічних умов здійснення освітнього процесу. Тому гранти, вкладені у розвиток певних освітніх проектів, є хорошою матеріальною (чи технічною) основою для вирішення питань інноваційного поступу, які потребують додаткових фінансових вкладень. Участь в освітніх проектах формує позитивний імідж школи та піднімає її якісний рейтинг серед

закладів освіти в районі. А це, відповідно, робить відкритішим доступ закладу до залучення більших фінансових, якісніших професійних та інформаційних ресурсів.

Керівникам закладів освіти Рокитнівського району, здебільшого, складно в індивідуальному порядку реалізувати технології формування іміджу. Тому РМК із 2017 р. реалізує довгостроковий *управлінський проект «Управлінські ініціативи»*, де школам було запропоновано (на вибір) виконати цільові проекти «Творчий учитель», «Обдарована дитина», «Індивідуалізація розвитку», «Лабораторія моніторингу», «Урок крізь системну призму», «Педагогічна мрія». Метою проекту є практична реалізація управлінських стратегій розвитку закладу освіти; оптимізація кадрового потенціалу та використання матеріально-технічних ресурсів; розвиток інноваційного потенціалу закладу освіти.

Основними суб'єктами формування іміджу закладу освіти є керівник та трудовий колектив, частковими – здобувачі освітніх послуг, опосередкованими – батьки учнів, громадськість. Методисти Рокитнівського РМК задля вивчення управлінської компетентності керівника розробили інформаційні банки: «Портфоліо керівника», «Менеджери освіти», «Технологія моніторингу в закладі освіти», «Паспорт школи», «Управлінські новації». Найпоширенішими формами публічного оголошення результатів інноваційної діяльності школи є День відкритих дверей, День школи, семінари-презентації, конференції для батьків та керівників закладу, рекламно-інформаційна кампанія тощо.

Серед групових і колективних форм підвищення управлінської компетентності керівників ЗЗСО методисти РМК найчастіше застосовують інформаційно-методичні наради, конференції, педагогічні виставки, творчий звіт керівника, онлайн-самоосвіту, управлінське консультування, стажування, атестацію, День шкільного самоуправління, педагогічні мости, творчі виїзди з обміну досвідом управлінської діяльності, аукціон творчих управлінських задумів, захист освітнього проекту, тренінг з управлінської майстерності, майстер-класи тощо. Особливою популярністю серед учасників вище описаних форм методичної роботи користуються майстер-класи, що komponують презентацію кращого досвіду з вирішення певної управлінської проблеми та практичні ситуації для відпрацювання отриманої інформації для запобігання можливих управлінських прорахунків. Тематика проведених РМК настановчих семінарів охоплює питання «Нові форми управління чи правління?», «Науково-педагогічний напрям у діяльності педагогічної ради школи»; семінарів-практикумів – «Роль адміністрації школи в упровадженні ІКТ», «Формування конкурентоспроможної управлінської команди», «Мотиваційне середовище



закладу освіти», «Традиції та новації в діяльності директора школи» тощо.

З метою часткового зовнішнього моніторингу діяльності керівника закладу освіти сформовано систему отримання якісної інформації на основі застосування методу контент-аналізу (вивчення шкільної документації; отримання висновків; прогнозування розвитку і перспектив закладу; адекватність цілей діяльності, застосованих методів планування, контролю, регулювання; виявлення співвідношення наказів та пояснень, розпоряджень й інструкцій, методичних вказівок тощо). Така злагоджена системна організація науково-методичного супроводу керівників закладів освіти сприяє тому, що через доцільні методи й форми роботи на шкільному, районному та обласному рівнях ці керівники, у підсумку, з часом розвивають власний управлінський потенціал до рівня зразкового (раціоналізаторського) педагогічного й управлінського досвіду. Не всі, звичайно, але більшість має гідні методичні здобутки з розвитку професійної компетентності.

Окремим завданням діяльності сучасної школи є створення власного веб-сайту (однієї чи кількох сторінок у різних доступних соціальних мережах для висвітлення спорідненого змісту) з метою поширення інформації про свою діяльність. Це також піднімає імідж закладу освіти та є засобом його реклами. Зауважимо, що досліджувана нами освітня діяльність ЗЗСО I–III ступенів, підпорядкованих відділу освіти Рокитнівської РДА, оприлюднена, у переважній більшості, на офіційних сайтах цих установ та перебуває на високому рівні інформаційного наповнення та технічного оформлення. Розроблений школою веб-сайт дає змогу вирішити наступні управлінські завдання: розкрити здобутки закладу освіти перед громадськістю, підняти рейтинг школи у районі; поінформувати населення про спектр надання закладом нових освітніх послуг; підвищити рівень корпоративної (організаційної) культури колективу закладу; покращити соціально-психологічний мікроклімат у колективі. Рокитнівський РМК допомагає керівникам закладів освіти обрати моделі розвитку закладу, а саме: Школа життєтворчості, Школа-родина, Школа розвитку особистості, Школа компетентної освіти, Школа національного виховання. Адміністрації шкіл рекомендовано зосередитися на практичній реалізації моделі адаптивного управління, яке дає змогу: максимально втілити можливості вчителя й учня; розмежувати колегіальне й адміністративне управління; здійснювати постійний моніторинг діяльності школи; запровадити інноваційні процеси на основі співробітництва; змінити внутрішній та зовнішній дизайн школи.

Сучасна школа отримала досить широку автономію у вирішенні питань

економічної та фінансово-господарської діяльності, затвердження структури і штатного розкладу. Директор школи наділений (разом із засновником, наприклад, сільською радою) повноваженнями суб'єкта господарювання. Фінансування шкіл району, в основному, відбувається за залишковим принципом, тому коштів на нормальне функціонування закладу постійно не вистачає. Тому керівники закладів освіти змушені виконувати функції фандрейзера – фахівця із залучення додаткових коштів (батьківських, громадських тощо). У складанні кошторису ЗЗСО, обліку доходів і видатків на бюджетний рік враховуються витрати на одного учня в закладі освіти й забезпечення основними видами витрат, що оплачуються державою, – заробітна плата педагогів, закупівля продуктів харчування, оплата житлово-комунальних послуг. Тому за фінансової незалежності школи директор сам вирішує, які витрати є першочерговими, а які кошти можна спрямувати на преміювання працівників, закупівлю певних послуг чи товарів. Отже, керівник закладу освіти стає у прямому розумінні менеджером організації, адже в його відповідальності перебуває вирішення більшої частини фінансових питань. Інформація про застосування батьківських коштів сьогодні є прозорою та оприлюдненою у формі фінансової звітності на веб-сайті школи.

За звітною документацією відділу освіти Рокитнівської РДА, інформаційне освітнє інтернет-середовище створене у всіх закладах освіти району, адже кабінети інформатики на 100% укомплектовані комп'ютерною технікою, проте 81% якої придбаний понад 5 років тому та потребує модернізації. Тобто керівник закладу освіти має елементарні засоби для реалізації цифрового формату в адмініструванні, методичній роботі, навчанні (зокрема – в дистанційній формі). Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дало змогу також налагодити адміністративний вплив в закладі освіти, зокрема: автоматизувати управлінські процеси; залучити до управлінських дій більше учасників; інтенсифікувати й технологізувати освітній процес; індивідуалізувати навчання; своєчасно оновлювати зміст і методики навчання.

Актуальною залишається проблема використання ІКТ в управлінській діяльності. Керівники закладів освіти Рокитнівського району мають вільний доступ до бази загальних освітніх інформаційних ресурсів. У школах створено інформаційні бази даних освітньої діяльності; за допомогою комп'ютерної техніки відбувається систематизація й обробка шкільної документації, створення аналітичних звітів про роботу закладу освіти з ілюструванням відповідними змісту графіками, діаграмами та іншими схематичними зображеннями. У проектній діяльності застосовують технології віртуальних кабінетів, відео-

платформи спільного доступу до мережевого спілкування для дистанційної роботи. Майже половина закладів ЗЗСО району мають повноцінно укомплектовані (включаючи мультимедійне обладнання) інформаційно-ресурсні центри. Керівники закладів освіти та представники педагогічного колективу проходили за минулі роки дистанційне навчання на курсах з використання комп'ютерної техніки у межах програм «Партнерство в навчанні», «Цифрові технології», «Учителі в онлайні» корпорації Microsoft та «Навчання для майбутнього» і «Шлях до успіху» компанії Intel. Ефективність результатів навчання ІКТ підтверджують шкільні та районні форми методичної роботи, де обговорення й узагальнення кращого педагогічного досвіду відбувається за допомогою електронних файлових чи відеопрезентацій. Створені сайти закладів освіти також вимагають оволодіння елементарною комп'ютерною грамотністю, але заповнення цих сайтів якісним контентом вимагає від адміністратора сайту постійного підвищення власної інформаційної компетентності. Відповідно, управлінська компетентність керівника закладу освіти включатиме розвиток й інформаційної компетентності – вміння працювати з інформацією у всіх її формах і видах.

Рокитнівським РМК підтримуються інноваційні форми проведення педагогічних рад: ділова гра, диспут, тренінг, круглий стіл, презентація, практикум. Так поточне обговорення типових проблем організації освітнього процесу отримує новий поштовх для розвитку інтелектуально-творчих педагогічних здібностей задіяних до участі в педагогічній раді осіб, зокрема – й управлінської структури закладу. Представлення школами інноваційних ідей та проектів, технологій і методик, інформаційно-комп'ютерних систем забезпечується проведенням виставки-презентації на базі відділу освіти Рокитнівської РДА, яка супроводжується розгалуженою тематичною програмою, що містить семінари, науково-практичні конференції, самопрезентації, майстер-класи та подібні форми роботи, що передбачають обмін значущим педагогічним досвідом.

Узагальнення та систематизація вище описаного досвіду роботи з керівними кадрами загальної середньої освіти, що ефективно здійснюється відділом освіти Рокитнівської РДА, разом із застосуванням у дослідженні контент-аналізу інформаційних ресурсів зазначеного відділу, дали змогу нам спроектувати перспективні напрями розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти (див. табл.).

Таблиця

**Перспективні напрями розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти**

Напрями розвитку	Методичні основи забезпечення розвитку
Самоосвіта (+іншомовна, інформаційна компетентності)	Активне використання навчальних е-платформ; запровадження електронного адміністрування (створення баз даних професійного розвитку), за допомогою якого здійснюється підбір індивідуальної програми підвищення кваліфікації
Поглиблення бази знань із менеджменту та маркетингу	Організація курсів підвищення кваліфікації педагогів на робочому місці, із правом керівника закладу освіти регулювати заробітну плату за результатами пройдених курсів; налагодження взаємозв'язку між ЗВО і ЗЗСО
Налагодження моніторингу якості освіти педагогів та учнів	Автономність у питаннях вибору форм і засобів професійного розвитку педагогів + очікування змін у рівнях розвитку учнів; обов'язкова вимога – оволодіння інтерактивними технологіями кожним педагогом; технологізація освітнього процесу
Збереження права особистого вибору	Обов'язковість підвищення кваліфікації за державні кошти; право керівника (і педагога) обирати терміни підвищення кваліфікації за власні кошти у зручний для себе час
Стимулювання до проектної діяльності	Заохочення до участі у програмах чи проектах, що дають змогу отримати учасникам (або організації, яку вони представляють) безкоштовні освітні послуги чи ресурси
Розширення простору можливостей	Функціонування віртуальних внутрішніх та міжшкільних спільнот, асоціацій педагогів; шкіл розвитку за професійними інтересами
Консолідація колективу на основі співробітництва	Розробка кожним закладом щорічного плану професійного розвитку педагогів, який передбачає пріоритет цілей закладу освіти щодо особистих професійних потреб педагогів; прозорість методів та механізмів здійснення контролю за професійним розвитком

## **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

Таким чином, змістовно й технологічно налагоджений науково-методичний супровід РМК управлінської діяльності директора сільського ЗЗСО допомагає коригувати, координувати та вдосконалювати інноваційний розвиток усього закладу як організаційної структури. У свою чергу, самоосвіта, поглиблення бази знань із менеджменту та маркетингу, налагодження моніторингу якості освіти педагогів та учнів, збереження права особистого вибору, стимулювання до проектної діяльності, розширення простору можливостей кожного працівника закладу, консолідація колективу на основі співробітництва – це основа розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти на перспективу.

**Перспективи подальших досліджень** вбачаємо у поглибленні інноваційних практик науково-методичного супроводу управлінської діяльності школи, що розміщена у сільській місцевості, у практиці роботи районних методичних кабінетів та на курсах підвищення кваліфікації управлінських кадрів закладів освіти.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] В. Волик, «Компетентності державних службовців України: наукові підходи до класифікації», *Державне управління та місцеве самоврядування*, № 3(14), с. 205–214, 2012.
- [2] Л. А. Мартинець, *Управлінська діяльність керівника навчального закладу*. Вінниця, 2018, 196 с.
- [3] І. В. Сухар, «Механізми державного управління формуванням професійної компетентності кадрів екологічної сфери України», дис. канд. наук. Київ, 2016, 182 с.
- [4] Г. І. Білянін, «Профілі професійної компетентності управлінського персоналу закладів освіти», *Народна освіта*, Вип. 2(20), 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://www.narodnaosvita.kiev.ua/>
- [5] Т. В. Зубченко, «Інноваційні підходи до форм та розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу», *Офіційний веб-сайт завідувача РМК*, 2015. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://sajt-zaviduvacha-rmk8.webnode.com.ua/news/%d1%96nnovats%d1%96jn%d1%96-p%d1%96dkhodi-do-form-ta-rozvitku-uprav%d1%96nskoi-kompetentnost%d1%96-ker%d1%96vnika-navchalnogo-zakladu/>
- [6] Л. Москаленко, «Розвиток управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу», *Офіційний веб-сайт управління*

- освіти Святошинської районної в місті Києві державної адміністрації, 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: [www.svyatoshinruo.kiev.ua/](http://www.svyatoshinruo.kiev.ua/)
- [7] Відділ освіти Рокитнівської РДА: Інформаційні матеріали, *Офіційний веб-сайт*; 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://rokosvita.org.ua/>

## **INNOVATIVE PRACTICES FOR IMPROVING THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCE OF THE HEAD OF EDUCATIONAL INSTITUTION**

**Oksana Oksenyuk,**

Candidate of Pedagogical Sciences,  
PhD, Associate Professor Department of Pedagogy,  
Educational Management and Social Work  
Rivne State University of the Humanities.  
Rivne, Ukraine.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2172-860X>  
[oksana\\_oxsenyuk@ukr.net](mailto:oksana_oxsenyuk@ukr.net)

**Olena Shevchuk,**

Candidate of Pedagogical Sciences,  
PhD, Associate Professor Department of Natural Sciences  
with teaching methods Rivne State University of the Humanities.  
Rivne, Ukraine.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4117-1474>  
[lena7shevchuk@gmail.com](mailto:lena7shevchuk@gmail.com)

**Abstract.** The article raises the issue of the development of management competence of the head of the educational institution, which is due to the need to move in management to a competency-based approach designed for personal development of the specialist and the managerial component of his professional competence. At the same time, the quality management of the development of the educational institution depends on the formed readiness of its head to implement educational innovations in the institution. It is established that the management competence of the head of educational institution is an integrated indicator of the personal and activity essence of the teacher, which reflects his ability to motivate, organize, distribute and control not only the work of students but also teaching staff; ability to operate with the latest pedagogical, information and communication technologies, to find and critically analyze the necessary information to make informed management decisions. If the purpose of management of educational institution is the development of innovative educational environment of the institution, then the content of management is the implementation of new functions and responsibilities

(modeling and forecasting, marketing), practice of new methods (technical processing of information, methods of economic calculations) and forms of management (combining, corporate and collective governing bodies). The experience of the department of education of Rokytno DSA, which actively improves the structure of methodical work with the heads of the educational institutions was investigated. Innovative practices for the development of management competence of the managers are the involvement of the teaching staff of the institution to participate in project competitions; ICT training and self-presentation; modeling of school type and implementation of adaptive management; creative combination of group and cooperative forms of increasing management competence of the heads of GSEI; extended scientific and methodological support of the managers by the methodologists of RDMO. Perspective directions of the development of management competence of the head of the educational institution were offered, including self-education, deepening of the knowledge base of management and marketing, establishment of monitoring of the quality of education of teachers and students, preservation of the right of personal choice for the head and the teacher, stimulation to project activity, expansion of space of possibilities of employees of the institution, consolidation of the staff on the basis of cooperation.

**Key words:** management competence; head of the educational institution; scientific and methodical support; innovative practices; educational activities.

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

**Оксенюк Оксана Владимировна,**

кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики,  
образовательного менеджмента и социальной работы  
Ровенского государственного гуманитарного университета.  
Ровно, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2172-860X>  
[oksana\\_oksenyuk@ukr.net](mailto:oksana_oksenyuk@ukr.net)

**Шевчук Елена Анатольевна,**

кандидат педагогических наук, доцент кафедры  
естественных наук с методиками преподавания  
Ровенского государственного гуманитарного университета.  
Ровно, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4117-1474>  
[lena7shevchuk@gmail.com](mailto:lana7shevchuk@gmail.com)

**Аннотація.** В статті поднята проблема розвитку управленчеської компетентності керівника навчального закладу, що передбачено необхідністю переходу в управленчеської діяльності к компетентностному підходу, розрахованого на особисте розвиток спеціаліста і управленчеську складову його професійної компетентності. В те же час, якісний управління розвитком навчального закладу залежить від сформованої готовності його керівника к впровадженню освітніх інновацій в заклад. Встановлено, що управленчеська компетентність керівника навчального закладу – це інтегрований показник особисто-діяльностної сутності педагога, який відображає його здатність мотивувати, організувати, розподіляти і контролювати не тільки роботу навчального, але і педагогічного колективів; здатність оперувати новітніми педагогічеськими, інформаційно-комунікаційними технологіями, знаходити і критично аналізувати необхідну інформацію для прийняття зважених управленчеських рішень. Якщо метою управління навчальним закладом є розвиток інноваційної освітньої середовища закладу, то змістом управління, відповідно, стає виконання нових функцій і обов'язків (моделювання і прогнозування, маркетингу), впровадження нових методів (технічної обробки інформації, методів економічних розрахунків) і форм управління (комбінування колегіальних і колективних органів управління). Вивчено досвід роботи відділу освіти Рокитнівської РГА, де активно вдосконалюють структуру методическої роботи з керівниками навчальних закладів. Інноваційними практиками розвитку управленчеської компетентності керівних кадрів признано залучення педагогічного колективу закладу к участю в проектних конкурсах; ІКТ-навчання і самопрезентація; моделювання типу школи і впровадження адаптивного управління; творчеє поєднання групових і колективних форм підвищення управленчеської компетентності керівників ЗСО; розширене науково-методическе супроводження керівників методистами РМК. Предложено перспективні напрями розвитку управленчеської компетентності керівника навчального закладу, що включають самоосвіту, углиблення бази знань із менеджменту і маркетингу, налаштування моніторингу якості освіти педагогів і учнів, збереження права особистого вибору за керівником і педагогом, стимулювання к



проектної діяльності, розширення простору можливостей працівників закладу, консолідація колективу на основі співпраці.

**Ключевые слова:** управлінська компетентність; керівник навчального закладу; науково-методичне супроводження; інноваційні практики; освітня діяльність.

## REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] V. Volyk, «Kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtiv Ukrainy: naukovy pidkhody do klasyfikatsii», Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia, № 3(14), s. 205–214, 2012.
- [2] L. A. Martynets, Upravlinska diialnist kerivnyka navchalnoho zakladu. Vinnytsia, 2018, 196 s.
- [3] I. V. Sukhar, «Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia formuvanniam profesiinoi kompetentnosti kadrov ekolohichnoi sfery Ukrainy», dys. kand. nauk. Kyiv, 2016, 182 s.
- [4] H. I. Bilianin, «Profili profesiinoi kompetentnosti upravlinskoho personalu zakladiv osvity», Narodna osvita, Vyp. 2(20), 2013. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://www.narodnaosvita.kiev.ua/>
- [5] T. V. Zubchenko, «Innovatsiini pidkhody do form ta rozvytku upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka navchalnoho zakladu», Ofitsiinyi veb-sait zaviduvacha RMK, 2015. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://sait-zaviduvacha-rmk8.webnode.com.ua/news/%d1%96nnovats%d1%96jn%d1%96-p%d1%96dkhodi-do-form-ta-rozvitku-upravl%d1%96nskoï-kompetentnost%d1%96-ker%d1%96vnika-navchalnoho-zakladu/>
- [6] L. Moskalenko, «Rozvytok upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka doshkilnoho navchalnoho zakladu», Ofitsiinyi veb-sait upravlinnia osvity Sviatoshynskoi raionnoi v misti Kyievi derzhavnoi administratsii, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: [www.svyatoshinruo.kiev.ua/](http://www.svyatoshinruo.kiev.ua/).
- [7] Viddil osvity Rokytnivskoi RDA: Informatsiini materialy, Ofitsiinyi veb-sait; 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://rokosvita.org.ua/>

*Стаття надійшла до редакції  
27 жовтня 2020 року*