

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ВОЛОТОВСЬКА ТЕТЯНА ПАВЛІВНА

УДК 373.3/.5.091.113.011.2:005-043.86]:378.046-021.68

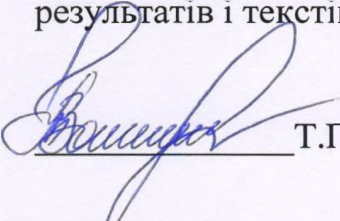
ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ
ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У СИСТЕМІ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

13.00.06 – теорія і методика управління освітою

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


Т.П. Волотовська

Науковий керівник: Тимошко Ганна Миколаївна, доктор педагогічних наук,
професор

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Волотовська Т.П. Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою». – Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, Київ, 2021.

Зміст анотації

Дисертаційну роботу присвячено проблемі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти.

Під впливом швидких змін, реформ в системі освіти не аби якої актуальності набула проблема розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. На перший план підготовки керівних кадрів закладів загальної середньої освіти виходить потреба в доповненні переліку компетентностей керівників вміннями генерувати творчі ідеї, ухвалення інтуїтивно ефективних рішень, вміннями, які будуть орієнтовані на вирішення нестандартних ситуацій у діяльності закладу і всього трудового колективу освітньої установи.

Сучасні керівники закладів загальної середньої освіти повинні мати нові знання з менеджерських, маркетингових, господарських та фінансових питань, володіти технологіями маркетингу і менеджменту в освіті; бути творчою та креативною людиною, уміти мислити стратегічно та реалізовувати власне бачення; мати високий рівень загальної, педагогічної та управлінської культури; планувати професійне життя своє і колективу, досліджувати і узагальнювати; мати здатність до самопізнання і самореалізації в управлінській діяльності. Від рівня професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти

безпосередньо залежить якість освіти споживачів освітніх послуг, компетентність педагогів, культура батьків, партнерство з громадою та конкурентоспроможність закладу освіти.

Відповідно до чинного законодавства України метою вітчизняної освіти є всебічний розвиток людини як найвищої цінності суспільства, формування конкурентоспроможної особистості на ринку освітніх послуг. У зв'язку з цим, підтверджується й актуальність проблеми дослідження, яка декларує запити соціуму на високий професіоналізм керівника ЗЗСО, здатного працювати у відкритих освітніх системах, в умовах формування загальноєвропейського освітнього простору.

Необхідність формування теоретичних та методичних засад щодо розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах професійного менеджменту на основі застосування нових концепцій та парадигм, розроблення та впровадження методів діагностики управлінської компетентності керівників освітньої установи та обґрунтування й перевірки відповідної моделі щодо удосконалення управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти обумовили актуальність обраної теми, мету, завдання, логіку, напрями дослідження та структуру дисертаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що *вперше*:

– розроблено та експериментально перевірено модель розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у післядипломній освіті як систему структурних складових (мотиваційно-цільового, організаційно-змістового, когнітивно-технологічного та рефлексивно-результативного компонентів), що знаходяться у взаємозв'язку й постійному розвитку з можливістю корекції цілей і завдань та з урахуванням рефлексії професійних потреб кожного керівника;

– здійснено авторську класифікацію управлінських компетенцій та визначено індикатори їх позиціонування у професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.

Уточнено сутність поняття «управлінська компетентність керівника закладу загальної середньої освіти» (інтегроване утворення, яке поєднує в собі систему знань, умінь, професійних та індивідуальних якостей, необхідних для здійснення місії закладу загальної середньої освіти, що набули особистісного змісту в педагогічній свідомості керівника та стали спонукальними мотивами його професійної діяльності).

Удосконалено систему критеріїв (мотиваційний, діяльнісний, когнітивний, особистісний), що сприяють визначенню рівнів сформованості управлінської компетентності керівників закладів освіти у системі післядипломної освіти (продуктивний, адаптивний та творчий).

Проаналізовано наукові підходи та принципи щодо сутності основних понять дослідження. На основі даного аналізу запропоновано власне тлумачення дефініції «управлінська компетентність керівника закладу загальної середньої освіти» як інтегрована професійно-особистісна характеристика, яка визначається готовністю і здатністю керівника закладу професійно виконувати управлінські функції відповідно до прийнятих норм і стандартів.

Подальшого розвитку набули: зміст, форми та методи організації процесу розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти.

У дослідженні всебічно розкрито сутність понять «розвиток», «керівник», «професіоналізм»; «компетентність», «управлінська компетентність».

Установлено, що управлінська компетентність є цілісним структурно-організованим психологічним феноменом, що дозволяє судити про ефективність діяльності керівника, і визначається як інтегральна особистісно-професійна характеристика в сукупності знанневого, процесуального, інформаційного, організаційного, комунікативного, розвиваючого, інноваційного, лідируючого, проектного, медіаосвітнього і прогнозуючого компонентів. Відсутність у більшості керівників необхідного рівня управлінської компетентності серйозно ускладнює їх адаптацію до нових умов діяльності,

здійснення завдань модернізації освіти і успішне перетворення очолюваних ними організацій в новому статусі.

Експериментальні результати узагальнені та статистично опрацьовані, що забезпечує їх достовірність та надійність. Проведені аналіз та синтез кількісних і якісних результатів дослідження, використання сучасних методів статистичної обробки показників експериментального дослідження дали змогу довести результативність запропонованої моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Проведено аналіз методик щодо оцінювання управлінської компетентності, який засвідчив відсутність загальновизнаного переліку компонентів окресленого поняття. Це дозволило визначити структуру управлінської компетентності, яка є комбінацією характеристик і показників управлінської компетентності за функціональною та особистісною складовими.

Модель розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти містить наступні блоки: діагностичний, який включає виявлення вихідного рівня управлінської компетентності і результативно-оцінний компонент; цільовий, що включає мету і завдання; змістовний, що включає принципи навчання та дидактичні одиниці змісту; технологічний, що включає організаційні форми навчання, що переважають види діяльності, засоби навчання, методи навчання.

Доведено, що умовою успішного розвитку шкільної освіти є врахування сучасних реалій, планування роботи закладу освіти, спрямоване на його розвиток. Успішний розвиток відбувається за умови об'єктивної самооцінки й оцінки діяльності школи з метою своєчасної корекції змісту освіти та форм діяльності. В умовах конкуренції переваги має та організація, в якій система управління ефективно розв'язує всі проблеми, що виникають у процесах взаємодії, комунікації та організації управлінської діяльності.

Теоретичну основу дисертаційної роботи становлять наукові праці й методичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем розвитку

управлінської компетентності й професійного потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти. Методологічною основою дослідження є сукупність способів наукового пізнання, методів, принципів проведення наукового дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що «Комплексно-цільова програма розвитку ЗЗСО Вишгородської спеціалізованої школи «Сузір'я» Вишгородської міської ради Київської області» та розроблені методичні рекомендації становлять підґрунтя для розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.

До результатів дослідження, що мають вагоме практичне значення, належать: методики комплексної діагностики рівня управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти; підходи до моделювання управлінської компетентності та соціального портрета керівника закладу загальної середньої освіти; технології формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.

Виходячи з вищезазначеного, а також проведеного аналізу рівня управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти, визначено, що складники управлінської компетентності керівників розвинені нерівномірно; кожна складова включає особливі резерви розвитку (функціональні та особистісні) складової управлінської компетентності. У зв'язку з цим було зроблено висновок про необхідність подальшого удосконалення підходів до визначення чинників розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.

Ключові слова: компетенції, компетентність, управлінська компетентність, розвиток, управління, управлінська діяльність, менеджмент, самоменджмент, післядипломна освіта, заклад загальної середньої освіти, керівник закладу загальної середньої освіти.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографія

1. Волотовська Т. П. Еклектичний характер розвитку управлінської компетентності у сфері освіти. *Тенденції та проблеми управління закладом освіти: виклики XXI століття: кол. монографія* / за наук. ред. М. О. Кириченка. Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. 284 с. С. 205–217.

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

2. Волотовська Т. П. Самоменеджмент керівника ЗЗСО як основа його самоосвітньої діяльності. *Theory and methods of educational management* 2015, № 2 (16). URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj>.

3. Волотовська Т. П. Організаційна культура як запорука успіху самоосвітньої діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів, 2016. Вип. 133. С. 36–40.

4. Волотовська Т. П. Теоретичні аспекти управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів, 2017. Вип. 142. С. 26–31.

5. Волотовська Т. П. Нова парадигма розвитку професійної компетентності керівників у процесі формування якісних освітніх послуг закладу загальної середньої освіти. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів, 2018. Вип. 150. С. 21–26.

6. Волотовська Т. Удосконалення розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти за результатами педагогічного дослідження. *Věda a perspektivy: multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín*. International Economic Institute s.r.o. Praha, České republika. 2021. 1(1). С. 346–354.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Волоотовська Т. П. Управлінські компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів як проблема трансформації сучасної освіти. *зб. тез I Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів і аспірантів «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій» (30.03.2016)*. Київ, 2016. С. 104–108.

8. Волоотовська Т. П. Сучасна освіта: переваги та недоліки. *Сучасні досягнення в науці та освіті: зб. праць XV Міжнар. наук. конф. (16–23 верес. 2020 р., м. Нетанія (Ізраїль))*. Хмельницький: ХНУ, 2020. С. 79–82.

9. Волоотовська Т. Розвиток інноваційного менеджменту керівника закладу загальної середньої освіти. *Школа синергії освіти і духовності: нові виклики, тренди і можливості: матеріали Міжнар. наук.-практ. онлайн конф. (м. Київ, 27 жовт. 2020 р.)* Київ: ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2020. С. 41–44. URL: <http://umo.edu.ua/materialikonferencij-nimpr>.

10. Волоотовська Т. П. Нова парадигма розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту: матеріали Всеукр. наук.-методологіч. семінару (м. Київ – Бориспіль, 30 жовт. 2020 р.)* Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020, 219 с. С. 29–35. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimpr>.

11. Волоотовська Т. П. Нові вимоги до управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. *Paradigmatic view on the concept of world science: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (Toronto, 21 august 2020)*. European Scientific Platform, Vol. 2, 2020. 171 с. С. 54–56.

12. Волоотовська Т. П., Тимошко Г. М. Розвиток інноваційного менеджменту керівника закладу загальної середньої освіти на засадах компетентнісного підходу. *Eurasian scientific congress: materials the 7 th International scientific and*

practical conference. (Barcelona (Spain), July 12–14, 2020). Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. 377 p. P. 200–204.

13. Волотовська Т. П. Розвиток управлінської компетентності у сфері освіти. *Scientific practice: modern and classical research methods. (Boston (USA), 26.02. 2021). Boston, 2021. V. 2. P. 130–136.*

14. Волотовська Т. П. Самоменеджмент як необхідна складова успішної управлінської діяльності керівника освітнього закладу. *The driving force of science and trends in its development (м. Ковентрі (Англія), 21.01.2021). Ковентрі, 2021. V. 4. P. 102–106.*

ANNOTATION

Volotovska T.P. Development of managerial competence of heads of general educational institutions in the system of postgraduate education. – Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of pedagogical sciences (doctor of philosophy) on a specialty 13.00.06 «Theory and a technique of management of education». – The sovereign pledge of the whole world «University of Education Management» National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, 2021.

Annotation content

The dissertation is devoted to the problem of development of managerial competence of heads of general secondary education institutions in the system of postgraduate education. Under the influence of rapid changes and reforms in the education system, the problem of developing the managerial competence of heads of general secondary education institutions has become quite important. At the forefront of training managers of educational institutions is the need to supplement the list of competencies of managers with the ability to generate creative ideas, make intuitive decisions, skills that will focus on solving unusual situations in the institution and the entire staff of the educational institution.

The author analyzes scientific approaches, views and principles on the essence of the basic concepts of research. The interpretation of the definition «managerial competence of the head of a general secondary education institution» as an integrated professional and personal characteristic, which is determined by the willingness and ability of the head of the institution to professionally perform managerial functions in accordance with accepted norms and standards.

It is established that managerial competence is a holistic structurally organized psychological phenomenon that allows to judge the effectiveness of the head, and is

defined as an integral personal and professional characteristic in the aggregate of knowledge, procedural, informational, organizational, communicative, developmental, innovative, leading, project, media education and forecasting components. The lack of the necessary level of managerial competence in most managers seriously complicates their adaptation to new conditions of activity, implementation of tasks of modernization of education and successful transformation of the organizations headed by them in the new status.

The modern head of a general secondary education institution must have new knowledge on managerial, marketing, economic and financial issues, have technologies of marketing and management in education; to be a creative and creative person, to be able to think strategically and realize one's own vision; have a high level of general, pedagogical and managerial culture; to plan the professional life of the and collective, to investigate and generalize; have the ability to self-knowledge and self-realization in management.

The quality of education of consumers of educational services, competence of teachers, culture of parents, partnership with the community and competitiveness of the educational institution directly depend on his level of professionalism.

The definition of the essence, content, structure of managerial competence of the heads of general secondary education institutions is specified, taking into account the latest trends in the theory and practice of management.

The methodical approaches to the assessment of the development of managerial competence of the leaders of ZSSO are analyzed and generalized.

Also, in the dissertation the analysis of actual problems of administrative activity, definition of the maintenance, forms and methods of professional self-improvement of heads of establishments of general secondary education, development and designing of model of formation of administrative competence of the head of educational establishment in the conditions of changes is carried out.

In the course of the research the model of development of managerial competence of heads of general secondary education institutions in the system of postgraduate education is developed, theoretically substantiated and experimentally checked.

The structural model of competence development of the head of a general secondary education institution contains the following blocks:

- diagnostic, which includes the identification of the initial level of managerial competence and performance-evaluation component;
- target, which includes the purpose and objectives;
- meaningful, which includes the principles of teaching and didactic units of content;
- technological, which includes organizational forms of learning, the predominant activities, teaching aids, teaching methods.

An experimental verification of the effectiveness of the model of development of managerial competence of ZSSO leaders in the system of postgraduate education has been carried out. The experimental results are generalized and statistically processed, which ensures their reliability and reliability. The analysis and synthesis of quantitative and qualitative research results, the use of modern methods of statistical processing of experimental research indicators allowed to prove the effectiveness of the proposed model of development of managerial competence of ZSSO leaders in the system of postgraduate education.

It is proved that the condition for successful development of the educational sector is to take into account modern realities, planning the work of the educational institution, aimed at its development. Successful development occurs under the condition of objective self-assessment and evaluation of school activities in order to timely correct the content of education and forms of activity. In a competitive environment, the organization has an advantage in which the management system effectively solves all the problems that arise in the processes of interaction, communication and organization of management.

The study comprehensively reveals the essence of the concepts of «development», «leader», «professionalism»; «Competence», «managerial competence».

According to the current legislation of Ukraine, the goal of national education is the comprehensive development of man as the highest value of society, the formation of a competitive personality in the market of educational services. In this regard, the urgency of the research problem is confirmed, which declares the demands of society for high professionalism of the head of ZSSO, able to work in open educational systems, in the formation of a pan-European educational space.

The central element of the conceptual apparatus of the study is the concept of «managerial competence of the head of general secondary education» in the process of management, provides readiness and ability to perform it at the regulatory level and includes knowledge, skills, abilities, personal qualities and abilities, values, motives and assessments.

An analysis of methodological approaches to the assessment of managerial competence, which showed the absence of a generally accepted list of components of the outlined concept. This led to the definition of the structure of managerial competence, which is a combination of characteristics and indicators of managerial competence by functional and personal components.

The theoretical basis of the dissertation are scientific works and methodological developments of domestic and foreign authors on the problems of development of managerial competence and professional potential of heads of general secondary education institutions. The methodological basis of the study is a set of methods of scientific knowledge, methods, principles of scientific research.

The need to form theoretical foundations and practical tools for the development of managerial competence of heads of general secondary education in terms of management professionalism based on the application of new concepts and paradigms, development and implementation of methods for diagnosing managerial competence of

heads of educational institutions, tasks, logic, directions of research and structure of dissertation work.

Based on the above, as well as the analysis of managerial competence of heads of general secondary education, it is determined that the components of managerial competence of managers are unevenly developed, each of them has special reserves of development of both functional and personal components of managerial competence. In this regard, it was concluded that it is necessary to further improve approaches to determining the factors of development of managerial competence of the leaders of general secondary education institutions.

Key words: competencies, competence, managerial competence, development, management, administrative activity, management, self-management, postgraduate education, general secondary education institution, head of general secondary education institution.

LIST OF PUBLISHED WORKS ON THE SUBJECT OF DISSERTATION

Монографія

1. Volotovska T. P. Eklektychnyi kharakter rozvytku upravlinskoï kompetentnosti u sferi osvity. Tendentsii ta problemy upravlinnia zakladom osvity: vyklyky XXI stolittia: kol. monohrafiia / za nauk. red. M. O. Kyrychenka. Kyiv: DZVO «Un-t menedzh. osvity», 2021. 284 s. S. 205–217.

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

2. Volotovska T. P. Samomenedzhment kerivnyka ZZSO yak osnova yoho samoosvitnoi diialnosti. Theory and methods of educational management 2015, № 2 (16). URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj>.

3. Volotovska T. P. Orhanizatsiina kultura yak zaporuka uspihku samoosvitnoi diialnosti kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu. Visnyk Chernihivskoho

natsionalnoho pedahohichnoho universytetu. Serii: Pedahohichni nauky. Chernihiv, 2016. Vyp. 133. S. 36–40.

4. Volotovska T. P. Teoretychni aspekty upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv. Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu. Serii: Pedahohichni nauky. Chernihiv, 2017. Vyp. 142. S. 26–31.

5. Volotovska T. P. Nova paradyhma rozvytku profesiinoï kompetentnosti kerivnykiv u protsesi formuvannia yakisnykh osvitnikh posluh zakladu zahalnoi serednoi osvity. Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu. Serii: Pedahohichni nauky. Chernihiv, 2018. Vyp. 150. S. 21–26.

6. Volotovska T. Udoskonalennia rozvytku upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity za rezultatamy pedahohichnoho doslidzhennia. Věda a perspektivy: multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín. International Economic Institute s.r.o. Praha, České republika. 2021. 1(1). S. 346–354.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Volotovska T. P. Upravlinski kompetentnosti kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv yak problema transformatsii suchasnoi osvity. zb. tez I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. vykladachiv i aspirantiv «Sotsialno-ekonomichni ta humanitarni aspekty svitovykh innovatsiinykh transformatsii» (30.03.2016). Kyiv, 2016. S. 104–108.

8. Volotovska T. P. Suchasna osvita: perevahy ta nedoliky. Suchasni dosiahnennia v nautsi ta osviti: zb. prats XV Mizhnar. nauk. konf. (16–23 veres. 2020 r., m. Netaniia (Izrail)). Khmelnytskyi: KhNU, 2020. S. 79–82.

9. Volotovska T. Rozvytok innovatsiinoho menedzhmentu kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity. Shkola synerhii osvity i dukhovnosti: novi vyklyky, trendy i mozhlyvosti: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. onlain konf. (m. Kyiv, 27 zhovt. 2020 r.) Kyiv: DZVO «Universytet menedzhmentu osvity». 2020. S. 41–44. URL: <http://umo.edu.ua/materialikonferencij-nimp>.

10. Volotovska T. P. Nova paradyhma rozvytku liderskykh yakosteï kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity. Pozytsionuvannia zakladu osvity zasobamy novitnikh tekhnolohii menedzhmentu: materialy Vseukr. nauk.-metodolohich. seminaru (m. Kyiv – Boryspil, 30 zhovt. 2020 r.) Kyiv: DZVO «Un-t menedzh. osvity», 2020, 219 s. S. 29–35. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>.

11. Volotovska T. P. Novi vymohy do upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity. Paradigmatic view on the concept of world science: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (Toronto, 21 august 2020). European Scientific Platform, Vol. 2, 2020. 171 s. S. 54–56.

12. Volotovska T. P., Tymoshko H. M. Rozvytok innovatsiinoho menedzhmentu kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity na zasadakh kompetentnisnoho pidkhodu. Eurasian scientific congress: materials the 7 th International scientific and practical conference. (Barcelona (Spain), July 12–14, 2020). Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. 377 p. P. 200–204.

13. Volotovska T. P. Rozvytok upravlinskoï kompetentnosti u sferi osvity. Scientific practice: modern and classical research methods. (Boston (USA), 26.02.2021). Boston, 2021. V. 2. P. 130–136.

14. Volotovska T. P. Samomenedzhment yak neobkhidna skladova uspishnoi upravlinskoï diialnosti kerivnyka osvitnoho zakladu. The driving force of science and trends in its development (m. Koventri (Anhliia), 21.01.2021). Koventri, 2021. V. 4. P. 102–106.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	19
ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ	
УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ	
ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ	
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ	
	30
1.1. Розвиток управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти як проблема педагогічної теорії та практики	30
1.2. Сутність та критеріально-рівневі характеристики розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти	51
1.3. Сучасний стан управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти	76
Висновки до першого розділу	97
РОЗДІЛ 2. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ	
УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ	
ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ	
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ	
	99
2.1. Теоретичне обґрунтування моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти	99
2.2. Організаційно-педагогічні умови розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти	123

2.3. Технології розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти ..	145
Висновки до другого розділу	158
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ	160
3.1. Організація та проведення педагогічного дослідження	160
3.2. Узагальнення результатів експериментальної перевірки моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти	188
3.3. Методичні рекомендації щодо вдосконалення розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти	209
Висновки до третього розділу	219
ВИСНОВКИ	222
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	228
ДОДАТКИ	265

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ДАК України – Державна атестаційна комісія України

ДЗВО УМО – Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»

ДН – дистанційне навчання

ЕГ – експериментальна група

ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти

ЗО – заклад освіти

ЗСО – загальна середня освіта

КГ – контрольна група

КЦП – комплексно-цільова програма

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

ІТ – інформаційні технології

МОН України – Міністерство освіти і науки України

НУШ – Нова українська школа

ПДС – постійно діючі семінари

ПК – підвищення кваліфікації

ПО – післядипломна освіта

СДГ – спеціальні дослідницькі групи

УВУПО – Український відкритий університет післядипломної освіти

УК – управлінська компетентність

УД – управлінська діяльність

ЦПО – Центральний інститут післядипломної освіти

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Українське суспільство розвивається в умовах ринкових відносин інформаційно насиченого простору, переоцінки моральних цінностей, активних соціальних, політичних та економічних реформ. У процесі динамічних соціально-економічних змін, одним із першочергових завдань є реформування системи освіти.

Це потребує оновлення функцій управління сучасним закладом освіти, розробки та впровадження нових форм та методів розвитку управлінської компетентності керівників освітніх закладів в системі післядипломної освіти. Розвиток управлінської компетентності керівника сучасного освітнього закладу загальної середньої освіти є актуальною соціально-економічною проблемою, оскільки, результативність роботи освітнього закладу визначається ефективністю управління. Удосконалення рівня професійної діяльності керівників – один з основних векторів реформування шкільної освіти. Виходячи з цього, головним завданням післядипломної педагогічної освіти стало питання мотивації підвищення ефективності управлінської діяльності керівних педагогічних кадрів та надання своєчасної методичної допомоги у процесі вдосконалення управлінської діяльності.

Законодавчою базою сучасного етапу реформування загальної середньої освіти є Закони України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2031 року (2013), Концепція Нової української школи (2018).

Важливим аспектом щодо розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти є прийняття у вересні 2021 році професійного стандарту керівника. У дисертаційному дослідженні максимально скорельовано компоненти управлінської компетентності із професійним стандартом. Застосування сучасного комплексу знань і вмінь теорії управління, зокрема, в ринкових умовах, здійснення інноваційної діяльності стає основою оновлення

освітнього процесу, реформування освітньої галузі й підвищення статусу директора закладу освіти як керівника. Оновлення процесу управління має випереджати процеси розвитку сучасного закладу освіти. Особливо це необхідно у контексті діяльності керівника освітнього закладу, модернізації програми підвищення кваліфікації з урахуванням досвіду європейських країн.

Одним із важливих завдань післядипломної освіти є удосконалення управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти шляхом самоосвіти, саморозвитку, самоменеджменту, пошуку шляхів самореалізації особистості керівників закладів загальної середньої освіти, розвитку творчих ініціатив та визначення форм і методів методичного супроводу щодо розвитку управлінської компетентності керівного складу закладів освіти.

Це зумовлює потребу осмислення управлінської компетентності керівників закладів освіти, узагальнення теоретичного і практичного досвіду управлінської діяльності та вимагає опрацювання нових теоретико-методологічних положень щодо розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.

За останнє десятиліття помітно зростає зацікавленість учених, науковців до вивчення проблеми управлінської компетентності керівників закладів освіти, що свідчить про важливість, актуальність та соціальну значущість проблеми. Керівник сучасного закладу загальної середньої освіти стає ключовою фігурою у процесі надання освітніх послуг. Тому модернізація освітнього процесу вимагає зробити універсальними вимоги до управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. Сучасний освітній заклад існує в умовах ринкових відносин і директор має володіти технологіями менеджменту й маркетингу в освіті, щоб не залишитися осторонь від реалій сучасного життя.

Теорія управління закладами освіти розробляється в Україні цілою плеядою вітчизняних вчених (І. Андрощук, В. Бондар, О. Бондарчук, Г. Єльнікова, Г. Дмитренко, І. Драч, С. Калашнікова, Н. Клокар, Л. Карамушка, В. Кремень, В. Луговий, В. Маслов, Т. Махиня, Н. Ничкало, В. Олійник, Л. Оніщук,

Н. Островерхова, Н. Приходькіна, Т. Рожнова, Г. Романова, З. Рябова, О. Савченко, Л. Сергеева, О. Снісаренко, Т. Сорочан, Г. Тимошко), які досліджують питання управління освітніми закладами як соціальними системами з урахуванням інноваційних змін, що відбуваються на початку ХХІ ст.

Проблема професіоналізму керівника є багатогранною. Її значущість знайшла своє відображення як у класичній педагогічній спадщині (Ф.-А. Дістервег, Я. Коменський, Й. Песталоцці, Ж.-Ж. Руссо, В. Сухомлинський, К. Ушинський), зарубіжній педагогічній науці (І. Гердер, В. Оконь), так і у вітчизняній науковій думці (В. Буряк, В. Козаков).

Проблемі компетентності присвячено багато праць як відомих вітчизняних науковців І. Андрощук, В. Бондаря, Л. Даниленко, І. Драч, Г. Сльникової, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Маслова, З. Рябової, В. Сухомлинського, Г. Тимошко, так і зарубіжних авторів Р. Бояціс, Дж. Равен, С. Холліфорд та І. С. Уїддет, Т. Durand, J. Ergenbeck, Lyle M. Spencer та Signe M. Spencer, J. Weinberg, W. White. Також проблеми управлінської компетентності відображені в акмеологічних дослідженнях Л. Васильченко, С. Гончаренка, О. Дубасенюк, М. Дяченко, Е. Зеєра, І. Зимньої, О. Пошетун, Н. Ничкало, О. Савченко, В. Семиченко, Р. Шаповал.

Аналіз літературних та нормативних джерел дав підставу виділити складові управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, що визначаються як сукупність знань, необхідних для управлінської діяльності; умінь, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків; професійних, ділових і особистісно значущих якостей для більш повної реалізації власних здібностей і можливостей під час здійснення менеджменту закладу освіти; розвитку загальної культури, необхідної для формування гуманістичного світогляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості; мотивації професійної діяльності.

Однак, на етапі реформування системи педагогічної освіти виникають протиріччя між традиційною професійною діяльністю керівника закладу загальної

середньої освіти та новими вимогами суспільства до менеджерів освіти, які мають бути підготовленими до активного самостійного використання знань та здобуття необхідної інформації у сучасних соціально-педагогічних умовах.

Своєчасність і доцільність досліджуваної проблеми також зумовлена необхідністю розв'язанням *протиріч* між:

- теоретичним обґрунтуванням структурно-змістових компонентів управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти і відсутністю технологічного забезпечення даного процесу;

- необхідністю розвитку позитивного іміджу закладу освіти в умовах ринкових відносин і недостатнім рівнем організації самоосвітньої діяльності керівників закладів загальної середньої освіти щодо розвитку їхньої управлінської компетентності;

- між високим рівнем вимог до управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти та процесом її вдосконалення у системі післядипломної освіти;

Актуальність зазначеної проблеми, її недостатня розробленість у педагогічній теорії та практиці, виявлені протиріччя і необхідність їх розв'язання зумовили вибір теми дослідження *«Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти»*.

У зв'язку з прийняттям у 2017 році нового Закону України «Про освіту» в дослідженні як рівнозначні використовуються терміни «загальноосвітній навчальний заклад» і «заклад загальної середньої освіти»; «навчальний заклад» і «заклад освіти»; «учні» і «здобувачі освіти»; «батьки учнів» і «батьки здобувачів освіти»; «навчально-виховний процес» і «освітній процес».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до зведеного плану науково-дослідної роботи Інституту менеджменту і психології Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти» Національної

академії педагогічних наук України і пов'язано із напрямом планових досліджень кафедри педагогіки, адміністрування та спеціальної освіти за темою «Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін» (державний реєстраційний номер 0117U002378).

Тему дисертації затверджено Вченою радою ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 2 від 17 лютого 2016 р.) та узгоджено бюро Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол № 5 від 05 червня 2016 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та експериментальна перевірка результативності моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти.

Відповідно до мети визначено основні **завдання дослідження**:

1. Розкрити теоретичні аспекти розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.
2. Проаналізувати стан розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти.
3. Обґрунтувати модель розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти.
4. Схарактеризувати організаційно-педагогічні умови та технології розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти.
5. Здійснити експериментальну перевірку результативності моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти.

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність керівників закладів загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – зміст, форми та методи розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі

післядипломної освіти.

Для досягнення мети та реалізації завдань дослідження було використано комплекс методів дослідження:

– *теоретичні* – аналіз і синтез філософської, психолого-педагогічної, методичної літератури з метою уточнення сутності понять «компетентність» «управління розвитком закладу загальної середньої освіти в ринкових умовах», «управлінська компетентність» та ін.; класифікація, порівняння, узагальнення та конкретизація визначення дефініції «розвиток управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти» з метою усвідомлення сутності і функцій даного феномена в управлінні розвитком закладу загальної середньої освіти;

– *емпіричні*: анкетування, спостереження, співбесіди, експертна оцінка, методи незалежних характеристик та самооцінки – для виявлення рівнів готовності керівників закладів освіти до компетентного управління діяльністю закладів загальної середньої освіти;

– *статистичні*: для опрацювання отриманих експериментальних даних й обчислення статистичних показників.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що вперше:

– розроблено та експериментально перевірено модель розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у післядипломній освіті як систему структурних складових (мотиваційно-цільового, організаційно-змістового, когнітивно-технологічного та рефлексивно-результативного компонентів), що знаходяться у взаємозв'язку й постійному розвитку з можливістю корекції цілей і завдань та з урахуванням рефлексії професійних потреб кожного керівника;

– здійснено авторську класифікацію управлінських компетенцій та визначено індикатори їх позиціонування у професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.

Уточнено сутність поняття «управлінська компетентність керівника закладу загальної середньої освіти» (інтегроване утворення, яке поєднує в собі систему знань, умінь, професійних та індивідуальних якостей необхідних для здійснення місії закладу загальної середньої освіти, що набули особистісного змісту в педагогічній свідомості керівника та стали спонукальними мотивами його професійної діяльності).

Удосконалено систему критеріїв (мотиваційний, діяльнісний, когнітивний, особистісний), що сприяють визначенню рівнів сформованості управлінської компетентності керівників закладів освіти у системі післядипломної освіти (продуктивний, адаптивний та творчий).

Подальшого розвитку набули: зміст, форми та методи організації процесу розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що «Комплексно-цільова програма розвитку ЗЗСО Вишгородської спеціалізованої школи «Сузір'я» Вишгородської міської ради Київської області» та розроблені методичні рекомендації становлять методичне підґрунтя для розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. До результатів дослідження, що мають вагомим практичним значенням, належать: методики комплексної діагностики рівня управлінської компетентності керівників ЗЗСО; підходи до моделювання управлінської компетентності та соціального портрета керівника ЗЗСО; технології формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.

Основні положення і результати дослідження впроваджено в управлінській діяльності закладів загальної середньої освіти: Вишгородської спеціалізованої школи «Сузір'я» Вишгородської районної ради Київської області (довідка № 128 від 16.05.2019), Скраглівської гімназії Бердичівської міської ради Житомирської області (довідка № 154 від 05.01.2021), Закладу загальної середньої освіти № 1 Токмацької міської ради Запорізької області (довідка № 1/1 від 09.01.2021),

Вишенської загальноосвітньої школи I–III ст. Бориспільського району Київської області (довідка № 45 від 08.02.2021), Загальноосвітньої школи I–III ст. № 2 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області (довідка № 01-08/186 від 18.02.2021), Закладу загальної середньої освіти № 12 Токмацької міської ради Запорізької області (довідка № 17 від 22.02.2021), Новопетрівської загальноосвітньої школи I–III ст. № 1 Петрівської сільської ради Вишгородського району Київської області (довідка № 168 від 15.03.2021), Таращанського академічного ліцею «Ерудит» Таращанської міської ради Київської області (довідка № 25 від 20.04.2021), Комунального вищого навчального закладу «Херсонська академія неперервної освіти» Херсонської обласної ради (довідка № 01-23/197 від 13.05.2021), Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка № 326/02-13 від 17.06.2021).

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні, експериментальні і прикладні результати дослідження та узагальнені висновки були відображені у доповідях і повідомленнях на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема:

міжнародних: «Білінгвальна модель освіти як приклад інноваційного підходу до формування ключових компетентностей учня у Новій українській школі» (Київ, 2017), «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій» (Суми, 2017), «Соціальна робота і проблеми міграційних процесів у глобалізованому світі» (Київ, 2018), «Сучасні досягнення в науці та освіті – 2019» (Нетанія, 2019), «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (Дніпро, 2019), «Формування економіки знань як базису інформаційного суспільства» (Відень-Зальцбург, 2019), «Eurasian scientific congress» (Барселона, 2020), «Paradigmatic view on the concept of world science» (Торонто, 2020), «Школа синергії освіти і духовності: нові виклики, тренди і можливості» (Київ, 2020), «Scientific practice: modern and classical research methods» (Бостон, 2021), «The driving force of science and trends in its development» (Ковентрі, 2021).

всеукраїнських: «Сьомі освітянські соціально-психологічні читання» (Чернігів, 2016), «Ціннісні орієнтації в управлінні процесом підготовки фахівців педагогіки вищої школи» (Кам'янець-Подільський, 2016), «Трансформація підготовки менеджерів освіти до реалізації концепції "Нова українська школа"» (Київ, 2017), «Модернізація системи управління освітою в Україні: дорожня карта реформ» (Київ, 2017), «Старожитності Вишгородщини» (управлінський аспект) (Вишгород, 2017), «Восьмі освітянські соціально-психологічні читання» (Чернігів, 2017), «Наукова парадигма формування та розвитку професійної компетентності керівників сучасних закладів освіти» (Вишгород, 2018), «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах трансформації освіти» (Київ, 2018), «Розвиток компетентностей директора школи Нової української школи» в рамках українсько-австрійського проекту «Нові вимоги до компетенцій керівників шкіл в Україні» (Київ-Одеса, 2018), «Лідерство і менеджмент змін у шкільній реформі» (Київ, 2018), «Адаптивні системи управління в освіті» (Харків, 2019), «Сучасні тенденції підвищення якості освіти» (Київ, 2019), «Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту» (Київ, 2020).

регіональних: «Виклики Нової української школи: стандарт, освітній процес, оцінювання» (Вишгород, 2019), «Освітня реформа: результати та перспективи, якість освіти – крок до європейської інтеграції» (Вишгород, 2019), «Освіта в умовах пандемії: нові виклики» (Вишгород, 2020).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення та висновки дисертаційної роботи є результатом самостійно проведеного автором дослідження щодо розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. Внесок автора в колективно опубліковані праці конкретизовано у списку публікацій. У колективній монографії авторкою розкрито особливості еkleктичного характеру розвитку управлінської компетентності у сфері освіти. У статті здобувачкою окреслено ознаки інноваційного менеджменту та досліджено особливості його застосування в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.

Публікації. Основні положення та результати наукового дослідження відображено у 14 публікаціях, серед них: 5 статей у наукових фахових виданнях України з педагогічних наук, 1 стаття у зарубіжному фаховому виданні; 8 публікації у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації зумовлені логікою дослідження. Робота складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 290 сторінок, обсяг основного тексту – 207 сторінок. Дисертація містить 26 таблиць, 14 рисунків, 7 додатків. Список використаних джерел містить 365 найменувань, із них – 19 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

1.1. Розвиток управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти як проблема педагогічної теорії та практики

Українське суспільство розвивається в умовах ринкових відносин, інформаційного простору, переоцінки моральних цінностей, активних соціальних, політичних та економічних реформ. Отже, відбувається переосмислення поняття якості освіти і необхідність моделювання системи управління нею. Кожна суспільно-економічна формація визначає соціальне замовлення педагогічній системі на формування рис і якостей конкретної особистості. Залежно від соціального замовлення розробляються та впроваджуються відповідні педагогічні та управлінські концепції.

Актуальне питання на шляху розвитку освіти є модернізація та демократизація її змісту: перехід до інтенсивної технології управління, раціональне використання нових економічних, соціальних і організаційних факторів, створення необхідних умов для реалізації здібностей кожного члена колективу з урахуванням його нахилів, підготовки та індивідуальних особливостей.

Водночас на етапі реформування освіти виникла необхідність формування освітніх послуг нового типу. Цей тип освітніх послуг ґрунтується на компетентнісному підході, дослідження сутності та різновекторності розвитку якого здійснюються в багатьох країнах світу. Міжнародний досвід узагальнюється рядом освітніх програм («DeSeCo», «ОЕСП», ПРООН тощо).

Управління якістю освіти на основі компетентнісного підходу передбачає моделювання такої системи управління, яка сприятиме оновленню змісту освіти,

форм та методів навчання, визначення результатів освітнього процесу, сприятиме розвитку учнівського та педагогічного колективів.

В умовах прогресивних змін у суспільстві корінним чином змінюється значущість освіти, розширюється уявлення про роль та зміст управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти (далі - ЗЗСО). Особливої актуальності набуває проблема професіоналізму керівника ЗЗСО, специфіка діяльності якого достатньо відображена в нормативних документах щодо управлінської діяльності й особистості керівника як управлінця-професіонала.

Якість професійного становлення та розвитку особистості керівника закладу освіти багато в чому визначає характер модернізації шкільної освіти, сприяючи приведенню її у відповідність до сучасних життєвих потреб країни.

Ефективна діяльність сучасного закладу освіти значною мірою залежить від управлінських якостей керівника, його професійної, а значить управлінської компетентності (далі – УК). Оскільки управління є професійною діяльністю, то сучасний управлінець має бути мобільним, конкурентоздатним, презентувати себе на ринку праці, уміти використовувати знання для розв'язання управлінських проблем, уміти здобувати, аналізувати та використовувати інформацію, генерувати нові ідеї та розвивати всі складники управлінської компетентності.

Проблема розвитку управлінської компетентності ґрунтовно розкрита у наукових працях вітчизняного вченого В. Маслова [175]. Автором розкрито сутність поняття «управлінська компетентність керівника школи» – це обізнаність, володіння знаннями, що слід розуміти як теоретичну, технологічну, а також моральну і психологічну готовність особистості виконувати функції, що входять до її обов'язків, прав відповідно до повноважень. Компетентність об'єднує в собі упорядковану сукупність методологічних, загальнотеоретичних, спеціально-теоретичних (професійно-фахових) знань та адекватних для їх реалізації технологічних умінь, об'єктивно необхідних для якісної діяльності особистості, яка обіймає конкретну посаду, або працює у професійно-фаховій сфері (науково-викладацькі, наукові, методичні працівники, вчителі, вихователі та

інші). Визначені, теоретично-обґрунтовані і систематизовані компетенції дають можливість формувати, розвивати компетентність особистості, а також оцінити ступінь готовності до виконання відповідних обов'язків.

Сучасному керівникові доводиться працювати в період розширення та оновлення управлінських функцій. До сфери педагогіки увійшли такі поняття, як «освітні послуги», «якість освіти», «конкуренція». Керівники закладів освіти мають бути зацікавлені в отриманні знань із менеджменту та маркетингу в освіті, оскільки вони стають менеджерами, керують педагогічною системою школи, її розвитком, організовують і стимулюють професійну діяльність колег, забезпечують якість діяльності закладу освіти, його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг, вступають у фінансово-господарські відносини та потребують дотримання відповідних нормативно-правових документів.

У Законі України «Про освіту» [242] державою гарантовано академічну, організаційну, фінансову та кадрову автономію закладу освіти, підвищено відповідальність керівника за результати його діяльності.

Кабінетом міністрів України схвалено Концепцію реалізації державної політики України у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року [139]. Упровадження цього законодавчого документа створює умови для реформування загальної середньої освіти з урахуванням досвіду провідних країн світу. Реформування освіти України, переосмислення теорії управління школою, поява нових управлінських функцій зумовлює нові вимоги до підготовки директорів закладів загальної середньої освіти. Останнім часом питання професійної готовності директора до управління закладом освіти інтенсивно розробляється на методологічному, теоретичному та технологічному рівнях.

У свою чергу, важливою проблемою сучасної педагогічної теорії та практики є процес розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти, який має очевидний вплив на якість освітніх послуг в освітній інституції.

Питання про підвищення якості освіти, її новий зміст, яким треба поповнити

поняття «*якість освіти*» та про способи його досягнення є пріоритетними напрямками реформування вітчизняної освіти. Важливим завданням є і створення умов для задоволення освітніх і професійних потреб, підвищення професійного рівня суб'єктів освітнього процесу, творчого розвитку та самореалізації особистості, які забезпечать пошук ефективних механізмів управління соціальною сферою держави – освітою, що є однією з актуальних проблем прогнозування сталого розвитку України. Цей механізм, зорієнтований на продуктивне використання людських ресурсів, становлення та розвиток нової галузі соціальної сфери – галузі людського інтелектуального капіталу.

О. Грішнова зазначає, що у сучасному світі інтелектуальний капітал стає основою багатства, визначає конкурентоспроможність галузі, виступає ключовим ресурсом її розвитку. Якість інтелектуального капіталу освіти – це показник якості, результативності освіти на індивідуально-особистісному рівні [70, с. 34]. Сучасний характер суспільного розвитку висуває до керівника більш значущі вимоги. Усі нові тенденції громадського життя зробили його роботу більш складною та відповідальною. Підвищились також і вимоги до управлінської діяльності, які повинен сповідувати сучасний керівник ЗЗСО:

- організація та керівництво освітнім процесом;
- організація та удосконалення методичного забезпечення освітнього процесу;
- підбір, розстановка педагогічних кадрів і допоміжного персоналу, відповідальність за рівень їх кваліфікації;
- організація розробки та затвердження навчальних планів і програм;
- матеріально-технічне забезпечення й оснащення освітнього процесу;
- створення в закладі необхідних умов для роботи підрозділів громадського харчування та медичних закладів, контроль за їх роботою з метою охорони й дотримання здорового способу життя усіх учасників освітнього процесу;
- сприяння творчої діяльності педагогічних колективів і методичних об'єднань;

– керівництво діяльністю дитячих і молодіжних суспільних організацій.
Рішення вище означених завдань та вимог потребує від керівника закладу освіти відповідних професійних якостей (рис. 1.1).

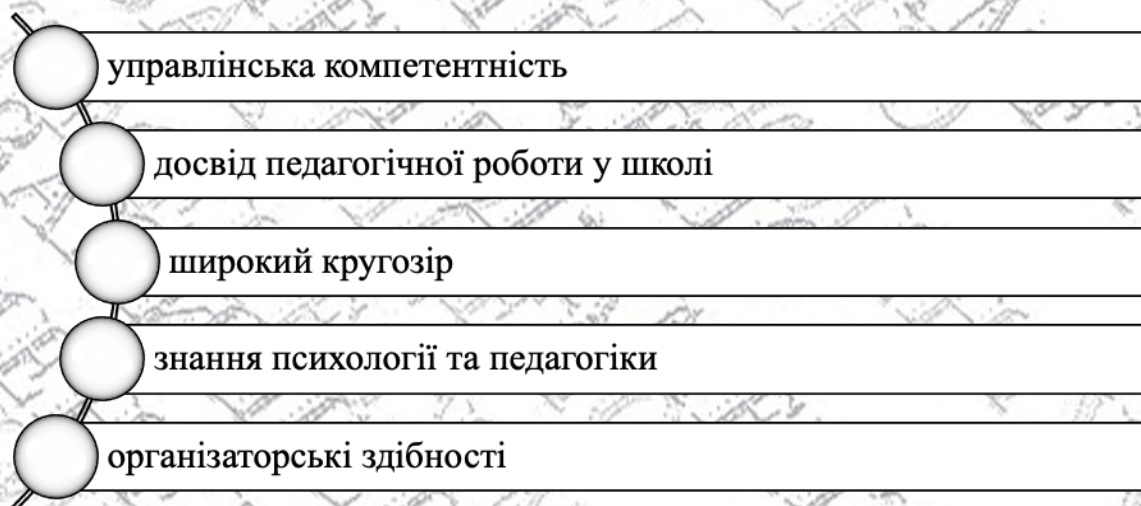


Рис. 1.1 Перелік професійних якостей керівника ЗЗСО

Визначені якості (рис. 1.1) необхідні керівнику ЗЗСО для удосконалення процесу його професійного розвитку, що забезпечує усвідомлення сутності основних понять дослідження. Проблемне поле дослідження включає вивчення сутності основних понять, а саме: «розвиток», «професіоналізм»; «компетентність», «управлінська компетентність».

Необхідною умовою для досягнення професіоналізму є розвиток знань, умінь та здібностей. *Розвиток* – це необоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів [41]. Тільки одночасна наявність всіх трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін:

- оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій);
- відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу;

– при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес втрачає наявність характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної лінії [184].

У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (виникнення, трансформація його елементів чи зв'язків). Тобто – це спрямована, закономірна зміна дійсності, її універсальна властивість, у результаті якої виникають якісні стани.

Якість освіти як об'єкт управлінського впливу розглядається одночасно з позицій якості освітньої системи, якості освітнього процесу (як процесу споживання наданих освітніх послуг) та якості формування особистості випускника як результату діяльності освітньої системи за показниками його освіченості та сформованості суспільно значущих цінностей. Якість освіти позиціонує розвиток системи освіти і суспільства у певний період та змінюється залежно від вимог особистості, суспільства і держави. Більшість досліджень якості освіти змінювались у межах педагогічної науки. Найчастіше предметом дослідження виступали якість знань, якість навчальних досягнень та результати освітньої діяльності. Найбільш точним у концептуальному розумінні є таке визначення якості освіти: якість освіти – це комплекс характеристик освітнього процесу, що визначають послідовне та практично ефективно формування компетентності та професійної свідомості. Тут можна виділити три групи характеристик: якість потенціалу досягнення мети освіти, якість процесу формування *професіоналізму* та якість результату освіти [163].

Коли вживають поняття «професіоналізм» в теорії та практиці, то зазвичай мають на увазі, що діяльність фахівця відповідає деяким поза індивідуальним вимогам. Відповідність діяльності персоналу організації системі вимог є характеристикою його діяльності. Отже, передумовою професіоналізму є наявність фахової системи вимог до здійснюваної діяльності.

Дослідники вважають, що професіоналізм представляє собою інтегральну сукупність індивідуальних, особистісних та суб'єктивно-діяльнісних якостей, що

дають можливість на максимальному рівні успішності вирішувати типові для тієї чи іншої діяльності завдання й розглядається як сутнісна характеристика керівника будь-якої ланки управління [73, с. 18].

Якість освіти в загальному визначенні – це комплекс характеристик компетентностей і професійної свідомості, що відбивають здатність фахівця здійснювати професійну діяльність відповідно до вимог сучасного етапу розвитку економіки, на визначеному рівні ефективності та професійного успіху, із розумінням соціальної відповідальності за результати професійної діяльності [163, с. 54].

Які б проблеми не виникали у процесах розвитку освіти країни, їх рішення безпосередньо залежить від якості управління даними процесами. Якість управління відбиває безліч його різних характеристик. Однією з найважливіших є *професіоналізм управління*. Роль професіоналізму управління виявляється: в орієнтації на найбільш актуальні, важливі та перспективні проблеми розвитку; в реконструкції структури, та визначенні темпів розвитку. Усе це результати управлінських рішень, прийнятих або професійно, або не професійно.

Професіоналізм керівника можна розбити на елементи: професіоналізм щодо розуміння і прийняття змісту норм діяльності (цілей, планів, програм, технологій, методів, підходів) і професіоналізм щодо наявності необхідних здібностей. Володіння системою професійних здатностей здійснюється на засадах компетентнісного підходу.

В епоху різких соціальних змін, які переживає наше суспільство, виникає необхідність кардинально реформувати освіту. Сучасній людині доводиться діяти в складних і невідомих ситуаціях, в умовах конкуренції та конфліктів, суперництва й співробітництва з представниками інших культур. Особливо актуальною стає проблема створення умов для формування особистості, яка здатна до самоактуалізації, творчого сприйняття світу та соціально значущої діяльності, спрямованої на розвиток суспільства. Саме тому соціальні та педагогічні проблеми формування життєвої компетентності особистості виходять сьогодні на рівень

пріоритетних в українському суспільстві [142, с. 51].

У багатьох європейських країнах сьогодні переглянуто та внесено зміни до навчальних програм, що спрямовані на створення підґрунтя для того, щоб основні результати навчання базувались на досягненні здобувачами необхідних компетентностей. Більшість науковців говорять про необхідність визначити, відібрати та ґрунтовно ідентифікувати обмежений набір компетентностей, які є найважливішими, інтегрованими, *ключовими* [103, с. 18]. Такий підхід дав підстави зарубіжним науковцям зробити висновок про те, що ключові (найвагоміші та найбільш інтегровані) компетентності сприяють досягненню успіхів у житті, відповідають різним сферам життя.

Упровадження ключових компетентностей у зміст освіти та запровадження їх вимірників у систему моніторингу якості освіти в європейських країнах відбувається поступово, супроводжується широким обговоренням та ґрунтовним науково-дидактичним інструментарієм. Оскільки поняття ключових компетентностей досить багатогранне, його визначення й трактування постійно є предметом дискусій [138].

Міжнародна комісія Ради Європи в своїх документах розглядає поняття *компетентності* як загальні, або ключові, вміння, базові вміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові кваліфікації, кроснавчальні вміння або навички, ключові уявлення, опори, або опорні знання.

Під *компетентністю* ми розуміємо якість людини, яка формується завдяки обізнаності, оволодінням знаннями, уміннями, навичками та набуттям певного досвіду [224].

Вчені по-різному тлумачать поняття «*компетентність*», однак розглядають той чи інший його аспект, що є підставою для певного узагальнення та визначення кількох основних поглядів трактування аналізованого терміну:

– *компетентність* як характеристика особистості є ширшою за поняття знання, уміння, навички. Загалом компетентність – це характеристика, що дається людині внаслідок оцінювання ефективності / результативності її дій, спрямованих

на розв'язання певного кола значущих для певного співтовариства завдань / проблем [138];

– *компетентність* як здатність до чогось. Експерти програми «DeSeCo» (Definition and Selection of Competencies) тлумачать цю дефініцію як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на поєднанні взаємовідповідних пізнавальних ставлень і практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь, всього того, що можна мобілізувати для активної дії [360, с. 8].

– *компетентність* як поєднання, набір знань, умінь, навичок тощо. Французький педагог Ж. Перре визначає це поняття як поєднання навичок та умінь, які особистість може використовувати в різних ситуаціях і контекстах та під час опанування новими ситуаціями [140].

– *компетентність як спроможність*. Згідно з визначенням Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction), поняття компетентності визначене як спроможність кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття компетентності містить набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або діяльності [353, с. 144].

– *компетентність як характеристика місця*, так Б. Хасан стверджує, що компетентність – це характеристика місця, а не особи. Відтак, йдеться про параметр соціальної ролі, що в особистісному аспекті виявляється як компетентність, тобто відповідність особи і місця, яке вона займає, інакше кажучи, здатність здійснювати діяльність відповідно до соціальних вимог і сподівань. Рівень компетентності – це характеристика результатів освітньої практики для окремої людини. Отже, компетентність – це те, чого досягла з бажаного чи зобов'язаного конкретна людина [323, с. 21].

– *компетентність* – як заснований на знаннях, інтелектуально та особистісно зумовлений досвід соціально-професійної життєдіяльності людини (І. Зимня) [102].

– *компетентність як мета і результат навчання*. Компетентність трактується як здатність (інтелектуальне новоутворення) до певної діяльності, сформована на основі отриманих знань, вмінь, навичок і способів діяльності, для вирішення теоретичних і практичних завдань [65].

Аналіз поглядів науковців щодо визначення сутності поняття «компетентність» дає підстави констатувати: попри певну неузгодженість думок вчених стосовно цієї проблеми, динаміка її опрацювання свідчить про високий рівень її актуальності і проблемності для сучасної освіти.

А. Богуш схарактеризувала компетентність як таку характеристику людини, яка залежить від набутого психічного розвитку, креативності, саморозвитку, самореалізації. До її головних характеристик можна віднести: універсальність, соціальність, багатофункціональність, інтелектуальність [182].

Питому вагу у визначенні поняття «компетентності» мають дослідження британського психолога Дж. Равена [255, с. 6]. У своїх роботах науковець вживає термін «компетентність», трактуючи його як специфічну здатність, що потрібна для ефективного виконання конкретної дії у конкретній предметній області і включає вузькоспеціальні знання, предметні навички особливого характеру, способи мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії.

Згідно з дослідженнями Дж. Равена, компетентність характеризується єдністю когнітивного, емоційного та вольового аспекту діяльності, спрямованою на реалізацію ціннісних установок особистості. Отже, під компетентністю автор розуміє певне явище, що складається з великої кількості компонентів, більшість з яких відносно незалежні один від одного, деякі компоненти належать скоріше до когнітивної сфери, інші – до емоційної. Ці компоненти можуть замінити один одного як складові ефективної поведінки особистості [255].

Причому складові компетентності, як вважав Дж. Равен, є мотивованими здібностями й включають: тенденцію в більш ясному розумінні цінностей щодо конкретної мети; тенденцію контролювати власну діяльність; готовність та здатність навчатися самостійно; упевненість у собі; адаптивність як відсутність почуття безпорадності; схильність до міркувань про майбутнє; самостійність мислення, оригінальність; готовність вирішувати складні питання; дослідження навколишнього середовища для виявлення його можливостей та ресурсів; готовність спиратися на суб'єктивні оцінки та йти на помірний ризик; готовність використати нові ідеї та інновації для досягнення мети; установку на взаємний вигравш та широту перспектив; наполегливість; довірливість [255].

Реформування змісту загальної середньої освіти передбачає розроблення принципово нових державних стандартів загальної середньої освіти, які ґрунтуються на компетентнісному та особистісно-орієнтованому підході до навчання, враховувати вікові особливості психофізичного розвитку учнів, передбачати здобуття ними умінь і навичок, необхідних для успішної самореалізації в професійній діяльності, особистому житті, громадській активності. Зазначені стандарти відображають Рекомендації Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу «Про основні компетентності для навчання протягом усього життя» [243], що характерно і для розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

У царині реформування вітчизняної шкільної освіти усвідомлюємо необхідність компетентнісного підходу до реалізації Концепції Нова українська школа [316], де вперше в історії розвитку освіти позиціонуються ключові життєві компетентності споживачів освітніх послуг, які мають бути дороговказом у професійній діяльності управлінської команди:

1. Ключовими компетентностями є спілкування державною і рідною в разі відмінності мовою, спілкування іноземними мовами, математична грамотність, компетентності в природничих науках і технологіях, інформаційно-цифрова компетентність, уміння навчатися впродовж життя, соціальні і громадянські

компетентності, підприємливість та фінансова грамотність, загальнокультурна грамотність, екологічна грамотність і ведення здорового способу життя.

2. Реформування системи загальної середньої освіти передбачає перехід до педагогіки партнерства між учнем, учителем і батьками, що потребує ґрунтовної підготовки вчителів за новими методиками і технологіями навчання, зокрема інформаційно-комунікативними технологіями.

3. З метою створення умов для інклюзивного навчання дітей з особливими освітніми потребами необхідно розробити індивідуальні програми їх розвитку, що включатимуть корекційно-реабілітаційні заходи, психолого-педагогічний супровід і засоби для навчання таких дітей [316].

Як бачимо «компетентність» представляє собою дуже складне та багатовимірне явище. Перш за все, це виявляється в оновленні видів управлінської діяльності (наприклад: створення умов для інклюзивного навчання дітей з особливими освітніми потребами), що більш ускладнює визначення змісту цього поняття, розширює перелік складових компетенцій, що входять до нього.

О. Новиков [205] розглядає поняття «компетентність» як альтернативне поняття «професіоналізм» і відзначає, що зараз усе частіше при оцінці ділових якостей замість поняття «професіоналізм» використовується «компетентність». Перше поняття, на його думку, відноситься до технологічної підготовки. У друге входить зміст надпрофесійного характеру, компоненти якого називають «базисними кваліфікаціями». Це такі якості особистості, як самостійність дій, творчий підхід до будь-якої справи, готовність постійно поновлювати знання, гнучкість розуму, готовність до системного й економічного мислення, уміння вести діалог, співпрацювати в колективі, спілкуватися з колегами. Методолог включає в поняття компетентності також знання іноземних мов, комп'ютера, екологічні й економічні знання, трансфер технологій, маркетинг, захист інтелектуальної власності.

У контексті дослідження розглянемо психолого-педагогічне тлумачення понять «професіоналізм» та «педагогічний професіоналізм» як взаємозв'язаних та

взаємообумовлених характеристик управлінської діяльності керівників ЗЗСО.

Дослідники вважають, що *професіоналізм* представляє собою інтегральну сукупність індивідуальних, особистісних та суб'єктивно-діяльнісних якостей, що дають можливість на максимальному рівні успішності вирішувати типові для тієї чи іншої діяльності завдання й розглядається як сутнісна характеристика керівника будь-якої ланки управління [285, с. 41].

Із вищезазначеного можна зробити висновок, що «*компетентність*» – це *своєрідна здатність людини виконувати певну професійну діяльність*. Якщо у професіоналізмі акцент ставимо на здібностях керівника і способі його участі в діяльності, то приходимо до розуміння, що *професіоналізм* – це якісна характеристика суб'єкта діяльності – представника даної професії, яка визначається мірою володіння ним сучасним змістом і сучасними засобами вирішення професійних завдань, продуктивними способами її здійснення. За літературними джерелами можна виділити принаймні три рівні професіоналізму: виконавчий, компетентний, досконалий.

Виконавчий рівень в основному передбачає репродуктивну діяльність; *компетентний* – розглядається як рівень поглибленого знання, здібності до актуального виконання діяльності, адекватного виконання завдань; *досконалий* – виступає як рівень, якого можливо прагнути, як ідеал.

Професіоналізм – це показник якості здійснення професійної діяльності, що визначається рівнем оволодіння ним змістом праці та засобами вирішення професійних завдань (за Н. Кузьміною) [150].

У контексті дослідження розглянемо психолого-педагогічне тлумачення понять «*професіоналізм*» та «*педагогічний професіоналізм*» як взаємозв'язаних та взаємообумовлених характеристик управлінської діяльності керівників ЗЗСО.

Окремо з'ясуємо позиції вчених щодо трактування поняття «*педагогічний професіоналізм*». Так, Н. Кузьміна вирізняє в даному понятті дві взаємопов'язані складові – «*професіоналізм діяльності*» і «*професіоналізм особистості*». З позиції діяльнісного підходу професіоналізм педагога (керівника) є його якісною

характеристикою як суб'єкта діяльності, тобто мірою володіння сучасним змістом і засобами розв'язання професійних задач з метою досягнення визначеного результату практичної діяльності [151].

О. Щербаков характеризує *професіоналізм*, що включає такі компоненти, як: конструктивний, організаторський, дослідницький, успішна реалізація яких сприяє виконанню керівником управлінських функцій [251].

На думку В. Сластьоніна та інших вчених, *професіоналізм* – це *управлінська компетентність*, яка визначається як єдність його теоретичної та практичної готовності до здійснення своєї діяльності. Зміст теоретичної готовності складають аналітичні, прогностичні, проєктивні і рефлексивні вміння; до практичної готовності відносяться організаторські і комунікативні вміння. Як бачимо, формування і розвиток професіоналізму керівних кадрів закладів освіти є однією з найважливіших проблем побудови системи управління удосконаленням неперервної професійної освіти [291].

На думку Ю. Чернової, головним фактором професіоналізму є результат, досягти якого намагається суб'єкт діяльності. Потреба в його досягненні, аналіз ступеня просування в напрямі до нього, пошук причин, що сприяють і заважають його досягненню, формують професіоналізм особистості [330].

У сучасному науково-методологічному вимірі визначають ряд наукових підходів до утвердження поняття «*професіоналізм керівника закладу освіти*» в педагогічній теорії та практиці:

- *Особистісний* – ґрунтується на визначенні професійно важливих якостей керівника як суб'єкта діяльності.
- *Діяльнісний* – базується на виявленні закономірностей професійного зростання керівника через вивчення результативності його діяльності.
- *Цілісний* – заснований на взаємопов'язаному вивченні особистісного і професійного зростання керівника [311].

Натомість поняття «*професійна компетентність*» у педагогічній науці, на думку В. Введенського, розглядається як сукупність знань і вмінь, що визначають:

- результативність праці;
- обсяг навичок виконання завдань професійної діяльності;
- комплекс знань і професійно значущих якостей особистості;
- напрям професіоналізації;
- єдність теоретичної і практичної готовності до праці [35].

Визначаючи поняття *професійної компетентності*, академік С. Батищев уключає до його структури не тільки компоненти кваліфікації спеціаліста (професійні навички як досвід діяльності, вміння та знання), а й соціально-комунікативні, індивідуальні здібності, що засвоєні та забезпечують самостійність професійної діяльності. Професійна компетентність, на думку вченого, є основою розвитку професійних якостей особистості [16].

Вивчення професійної компетентності керівників закладів із позицій *системного підходу* було предметом дослідження П. Щербаня [342]. Професійну компетентність керівника закладу освіти дослідник розглядає як складну динамічну систему, що утворена з таких компонентів:

- знання: державного законодавства про освіту й виховання молоді; трудового законодавства; з педагогіки, психології й основ педагогічної майстерності, змісту навчальних програм і підручників закладу освіти;
- обізнаність: з наказами й інструкціями Міністерства освіти і науки України;
- уміння: виділяти головні проблеми та концентрувати зусилля колективу на їх розв'язання; заохочувати педагогів оволодівати мистецтвом навчання та виховання, передовим педагогічним досвідом; створення доброзичливого психологічного клімату у педагогічному і учнівському колективах [342].

У розділі V, ст. 31, п. 5 Закону України «Про повну загальну середню освіту» зазначено, що одним з учасників освітнього процесу є керівник закладу загальної середньої освіти [244].

Відповідно до п. 4. ст. 38 Закону [244] керівники ЗЗСО зобов'язані:

- планувати та організовувати діяльність ЗЗСО;
- організовувати фінансово-господарську діяльність закладу загальної середньої освіти в межах затвердженого кошторису;
- забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти;
- затверджувати правила внутрішнього розпорядку закладу;
- затверджувати посадові інструкції працівників закладу загальної середньої освіти;
- організовувати освітній процес та видачу документів про освіту;
- затверджувати освітню (освітні) програму (програми) закладу загальної середньої освіти відповідно до цього Закону;
- створювати умови для реалізації прав та обов'язків усіх учасників освітнього процесу, в тому числі реалізації академічних свобод педагогічних працівників, індивідуальної освітньої траєкторії та/або індивідуальної програми розвитку учнів, формування у разі потреби індивідуального навчального плану;
- затверджувати положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти, забезпечити її створення та функціонування;
- забезпечувати розроблення, затвердження, виконання та моніторинг виконання індивідуальної програми розвитку учня;
- контролювати виконання педагогічними працівниками та учнями (учнем) освітньої програми, індивідуальної програми розвитку, індивідуального навчального плану;

- забезпечувати здійснення контролю за досягненням учнями результатів навчання, визначених державними стандартами повної загальної середньої освіти, індивідуальною програмою розвитку, індивідуальним навчальним планом;
- створювати необхідні умови для здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами;
- сприяти проходженню атестації та сертифікації педагогічними працівниками;
- створювати умови для здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю закладу загальної середньої освіти;
- сприяти та створювати умови для діяльності органів громадського самоврядування в закладі загальної середньої освіти;
- формувати засади, створювати умови, сприяти формуванню культури здорового способу життя учнів та працівників закладу загальної середньої освіти;
- створювати в закладі загальної середньої освіти безпечне освітнє середовище, забезпечувати дотримання вимог щодо охорони дитинства, охорони праці, вимог техніки безпеки;
- організовувати харчування та сприяти медичному обслуговуванню учнів відповідно до законодавства;
- забезпечувати відкритість і прозорість діяльності закладу загальної середньої освіти, зокрема шляхом оприлюднення публічної інформації відповідно до вимог законів України «Про освіту», «Про доступ до публічної інформації», «Про відкритість використання публічних коштів» та інших законів України;
- здійснювати зарахування, переведення, відрахування учнів, а також їх заохочення (відзначення) та притягнення до відповідальності відповідно до вимог законодавства;
- організовувати документообіг, бухгалтерський облік та звітність відповідно до законодавства;

- звітувати щороку на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти;
- виконувати інші обов'язки, покладені на нього законодавством, засновником, установчими документами закладу загальної середньої освіти, колективним договором, строковим трудовим договором [244].

Керівник освітнього закладу – це не тільки посада, а також і професія.

Усвідомлюючи важливість функціональних обов'язків, професійних та особистісних якостей, іміджевих характеристик керівника ЗЗСО, у дослідженні позиціонована авторська субмодель керівника закладу загальної середньої освіти, яка включає професійні якості, особистісні якості, вектори професійного розвитку та результативність управлінської діяльності (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Авторська субмодель керівника закладу загальної середньої освіти

Отже, керівник освітнього закладу – центральна фігура всього освітнього процесу. Він формує місію і візію закладу освіти на засадах нормативно-законодавчих актів, прогнозує розв'язування різноманітних управлінських проблем, вміє не тільки керувати освітнім закладом з певним рівнем організаційної культури, але й перевести його на якісно новий рівень, що потребує оновлених знань теорії та практики управління школою, представлених професійних та особистісних якостей. Дуже важливі особистісні якості керівника закладу освіти, які забезпечують мотиваційне управління.

Негативні сторони в характері та стилі керівництва директора можуть привести до зниження ефективності роботи освітнього закладу, дискомфорту педагогічного колективу. У зв'язку з цим, важливе місце в організації та становленні ефективного освітнього процесу займає проблема розвитку управлінської компетентності керівників освітніх закладів.

У процесі дослідження виокремлено особистісно-професійні якості керівника школи за П. Щербанем [343] (рис. 1.3).

Управлінська компетентність у будь-якій сфері діяльності є необхідним компонентом залучення людини до культури, її можна розглядати як складову професійної культури.

У свою чергу, у понятті «культура» найбільш суттєвими атрибутами визнано:

1. Глибоке, усвідомлене й шанобливе ставлення до спадщини минулого.
2. Здатність до творчого сприйняття.
3. Розуміння та перетворення дійсності в тій чи іншій сфері діяльності або відношень [186].

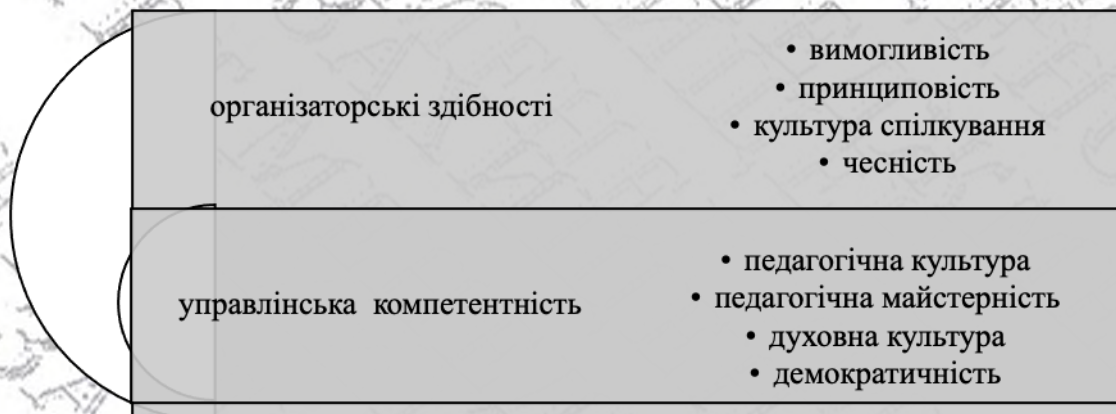


Рис. 1.3 Особистісно-професійні якості керівника ЗЗСО

Три аспекти професійного становлення фахівця (за Ю. Черновою [330, с. 29]): освіченість, громадянськість, професійний потенціал, які у сукупності визначають поняття «культура». Це дає змогу розглядати *професійну культуру* фахівця як системоутворюючий фактор професійного становлення особистості та його управлінської компетентності.

Успішне управління ЗЗСО значною мірою залежить від управлінської компетентності. У сучасному розумінні мистецтво управління передбачає глибоку інтеграцію науки та практики. «Мистецтво управління – це дар божий», – наголошує М. Мартиненко [173].

Професійне зростання керівників ЗЗСО – перший крок до розвитку їх управлінської компетентності. Натомість, ефективність функціонування закладів освіти в значній мірі залежить від діяльності керівника, яка, насамперед, визначається рівнем *управлінської компетентності*.

З урахуванням сучасних наукових надбань управлінська компетентність керівника ЗЗСО розуміється як інтегральна здібність зрілої особистості керівника будувати свій поступальний професійний розвиток з постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень.

Необхідно відзначити, що основні проблеми управління освітнім процесом у закладах освіти вирішуються, насамперед, через підвищення компетентності і професійної майстерності керівника як суб'єкта управління. Як показує практика і досвід соціально-економічної перебудови в країні в цілому, існує реальна

необхідність реорганізації системи управління освітнім процесом у ЗЗСО. Натомість ряд проблем управління ЗЗСО без урахування можливостей удосконалення управлінської компетентності є недостатньо вирішеними. Зокрема:

- *реалізація системного підходу до організації управління ЗЗСО;*
- *цілепокладання у визначенні місії і візії ЗЗСО та відображення його в освітньому процесі;*
- *удосконалення педагогічної взаємодії керівника із персоналом ЗЗСО;*
- *наукова організація управлінської діяльності керуючої команди ЗЗСО;*
- *об'єктивна і достовірна оцінка і самооцінка розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО.*

Це далеко не остаточний перелік найбільш важливої проблематики, що розглядається як основа розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО. Можливість їх розв'язання буде дієвою за умов плідної спільної роботи органів управління освітою, обласних інститутів післядипломної освіти педагогічних працівників, центрів професійного розвитку педагогічних працівників, психологічної служби, керівників та педагогічних колективів ЗЗСО.

Підсумовуючи, зауважимо, що однією з головних теоретичних складових проблеми розвитку управлінської компетентності керівників закладів освіти є усвідомлення її сутності, змісту та основних чинників, які на відміну від тенденцій і закономірностей неможливо розглядати у освітньому процесі без упровадження інформаційних технологій, створення відповідних умов практичного втілення управлінських рішень у професійну діяльність керівника в системі післядипломної освіти. Розкривши значення понять «розвиток», «керівник», «професіоналізм», «компетентність», «управлінська компетентність» – зможемо проаналізувати сутність та критеріально-рівневі характеристики розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

1.2. Сутність та критеріально-рівневі характеристики розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти

У процесі розбудови Нової української школи радикальна зміна концепцій управління спрямована на окремі процеси, де доцільно використовувати новітні технологічні процедури, орієнтовані на людину з її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій. Такою сучасною концепцією стає *управлінська компетентність* керівника закладу освіти, що завдяки своїй феноменальності є філософією управління, охоплює всі сфери життєдіяльності організації і виражається в діях і вчинках її керівника.

Для того, щоб успішно здійснювати освітній процес, вирішувати професійні та життєві питання, суб'єктам навчання та виховання у сучасному ЗЗСО необхідно бути готовими до ефективної професійної діяльності.

Враховуючи теоретичні доведення сучасних зарубіжних та вітчизняних науковців, визначаємо готовність керівника до управління українською школою в нових соціально економічних умовах як цілісну якість управлінця-професіонала, що проявляється у *здатності компетентно здійснювати управління закладом загальної середньої освіти, продукуючи якісні освітні послуги на вимогу сучасного соціуму.*

Управління розвитком освітнього закладу – це вид управлінської діяльності, який спрямований на переведення установи в режим розвитку та забезпечення якісно нових освітніх результатів засобами розвитку управлінської компетентності. Процес управління – це здійснення взаємопов'язаних управлінських функцій, необхідних для того, щоб сформулювати мету ЗЗСО і успішно її реалізувати [291].

Уже на початку XXI ст. головна ідея інтегрованого розвитку компетентності полягає в тому, що не слід обмежуватися сумою знань і умінь, набутих у системі формальної освіти. Щоб досягти реальної ефективності, ці знання й уміння

повинні бути пов'язані з більш широким спектром знань, одержаних людиною поза системою формальної освіти [36].

Розділяємо думку видатного вітчизняного дослідника І. Зязюна, який позиціонує широке визначення поняття «компетентності», розкриваючи його в соціально-педагогічному контексті: «...компетентність як екзистенціальна властивість людини є продуктом власної життєтворчої активності людини, ініційованої процесом освіти» [105, с. 18]. Дане визначення є одним з пріоритетних методологічних напрямів здійсненого педагогічного дослідження.

Природа компетентності така, що вона є продуктом учіння, наслідком саморозвитку індивіда, його «технологічного» та особистісного зростання, цілісної самоорганізації і синтезу діяльнісного й особистісного досвіду. Тому *компетентність* – це така форма існування знань, умінь, освіченості в цілому, яка зумовлює особистісну самореалізацію, знаходження свого місця у світі, внаслідок чого освіта, що приводить до компетентності, високо мотивована і посправжньому особистісно орієнтована, тобто забезпечує максимальну затребуваність особистісного потенціалу.

Позитивні зрушення в освіті, пов'язані з підсиленням її компетентнісної орієнтації, дають підстави стверджувати, що компетентнісний підхід переходить зі стадії «самовизначення» на якісно новий щабель розвитку - обов'язкової нормативної реалізації.

Перехід до нового рівня цілісності освіти не можна здійснити шляхом кількісної зміни складу елементів. Існує небезпека, що список компетентностей, визнаних необхідними, буде занадто об'ємним, що ускладнюватиме процес їх формування. Тому при пошуку основних або пріоритетних компетентностей звертаються до поняття ключових (базових) компетентностей, яке характеризує універсальні компетентності широкого спектру, які включають складники – компетенції більш специфічного вживання.

Ключові (базові) компетентності характеризуються такими особливостями: вони багатofункціональні (компетентності відносяться до ключових, якщо

оволодіння ними дозволяє вирішувати проблемні ситуації в професійній сфері); ключові компетентності надпредметні й міждисциплінарні; формування ключових компетентностей спирається на певний рівень інтелектуального розвитку (абстрактне, критичне мислення, саморефлексія тощо); ключові компетентності багатовимірні, тобто вони включають різні особистісні якості, інтелектуальні здібності, комунікативні уміння.

З метою певного поступу в означенні вищезазначених понять у рамках Федерального статистичного департаменту Швейцарії та Національного центру освітньої статистики США й Канади було започатковано програму «Визначення та відбір компетентностей: теоретичні й концептуальні засади» зі скороченою назвою «DeSeCo» (1997), яку започаткувала група експертів з різних галузей – освіти, бізнесу, праці, здоров'я, представники міжнародних, національних освітніх, державних та недержавних організацій тощо. Ця програма («DeSeCo») зробила значну спробу систематизувати й узагальнити досвід багатьох країн [362].

Експерти програми «DeSeCo» визначають поняття компетентності (competency) як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на поєднанні взаємовідповідних пізнавальних ставлень і практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь, всього того, що можна мобілізувати для активної дії.

На думку експертів «DeSeCo», *компетентність* проявляється в діяльності особистості в різних контекстах (наприклад, у соціально-економічному та політичному оточеннях). При цьому не тільки школа є відповідальною за набуття особистістю необхідних компетентностей; на їх формування впливають сім'я, робота, мас-медіа, релігійні та культурні організації тощо [362].

Експерти «DeSeCo» вважають за необхідне створити базу даних (в порівнянні), яка буде корисним ресурсом для розроблення стратегії освітянських, соціальних та економічних секторів. Вони вважають, що така порівняльна база даних дасть змогу визначити, як впливає, або перешкоджає, брак тих чи інших

компетентностей на розвиток ринку праці, соціальні процеси в країні. Моніторинг наявних рівнів компетентностей слугуватиме важливим показником ефективності освітньої системи.

Важливим є те, що, з огляду на перспективу, набуття особистістю необхідних життєвих (ключових) компетентностей важливе для особистості, оскільки вони сприятимуть:

- участі в створенні демократичних засад суспільства;
- соціальному взаєморозумінню та справедливості;
- дотриманню прав людини й автономії всупереч глобальній нерівності та нерівним можливостям.

В. Кремень в «Енциклопедії освіти» дав таке визначення *професійної компетентності* (лат. *professio* – офіційно оголошене заняття; *competere* – досягати, відповідати, підходити) – це інтегративна характеристика ділових і особистісних якостей фахівця, що відображає рівень знань, умінь, досвіду, достатніх для досягнення мети з певного виду професійної діяльності, а також моральну позицію фахівця. Компетентність – це сукупність знань і вмінь, необхідних фахівцю для здійснення ефективної професійної діяльності: вміння аналізувати і прогнозувати результати праці, використовувати сучасну інформацію щодо певної галузі виробництва. Компетентність фахівця включає професійні знання, вміння і навички, досвід роботи у певній виробничій галузі, соціально-комунікативні й індивідуальні здібності особистості, що забезпечують самостійність у здійсненні професійної діяльності. [89, с. 722–723].

С. Сисоева і Н. Баловсяк [287] професійну компетентність визначають як найвищий рівень професійної майстерності – знань, умінь, розвитку здібностей, результатів і способів діяльності людини, норм поведінки, внутрішніх мотивів, що дозволяють досягти високих результатів професійної діяльності..

Проблема формування професійно-компетентного спеціаліста у різних галузях сучасного виробництва та послуг набула наразі особливої актуальності.

Адже сучасні перетворення та реформи, що відбуваються в Україні, змінюють і вимоги до професійної компетентності.

Водночас саме формування професійної компетентності більш ніж інші освітні підсистеми реагує на зміни, що відбуваються [327]. Отже, її мета полягає у гарантуванні всебічного розвитку та неперервному доступі до навчання і оновлення знань та навичок, що вимагаються суспільством. Сучасна професійна компетентність спрямовується на підготовку фахівця, спроможного відповідати за своє професійне майбутнє, здатного затвердити себе в умовах конкуренції на ринку праці.

Так, С. Бондар вважає, що бути компетентним – означає вміти мобілізувати в певній ситуації здобуті знання і досвід [23, с. 8], а І. Тараненко вказує, що ідея компетентності ґрунтується на вихованні компетентної людини та працівника, який не лише має необхідні знання, професіоналізм, високі моральні якості, але й уміє діяти адекватно у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання і беручи на себе відповідальність за певну діяльність [310].

Спільною ознакою у визначенні поняття компетентності названо «прив'язування» до ситуації: діяти адекватно до ситуації, вміння опановувати нові ситуації, застосовувати знання, уміння та досвід відповідно до ситуації [316, с. 37].

Міжнародна наукова спільнота компетентнісний підхід вважає дієвим інструментом поліпшення якості освіти. Компетентності не суперечать знанням, умінням, навичкам, вони передбачають здатність усвідомлено їх використовувати. Удосконалення освітнього процесу з урахуванням компетентнісного підходу полягає в тому, щоб навчити застосовувати набуті знання й уміння в конкретних навчальних та життєвих ситуаціях.

Зрозуміти структуру і компоненти розвитку управлінської компетентності неможливо без усвідомлення сутності професійної діяльності керівника ЗЗСО. Означена структура містить у собі систему дій, спрямованих на досягнення професійних цілей через включення в діяльність необхідних компонентів управлінської компетентності керівника закладу освіти.

Управлінсько-педагогічна діяльність складна за своїм характером, об'єднує в собі як зовнішні (мета, засоби, об'єкти і суб'єкти впливу, результат) так і внутрішні компоненти (операційні дії, мотивація, зміст) та виконує ряд функцій (організаторську, інформаційну, комунікативну, проєктувальну, контролюючу тощо).

На думку дослідниці Ю. Вербицької, при окресленні основних засад проблеми професійної готовності педагогічного працівника до діяльності можна виділити головні складові кваліфікації педагога, адже наявність необхідних компетентностей передбачає сформовану готовність до професійної діяльності:

1) *спеціально-предметна компетентність* – компонент містить знання з предмету, дисципліни, що викладає вчитель. Сюди включають також «hard skills» – це специфічні компетентності, що необхідні для конкретної діяльності;

2) *психолого-педагогічна компетентність* складається з групи умінь, що необхідні для професійної діяльності педагогу (психологічні, операційно-методичні, конструктивно-проєктивні, оцінювально-контролюючі, експертно-аналітичні, методично-виховні, організаційні).

3) *комунікативна компетентність* виявляється в здатності вчителя здійснювати педагогічне спілкування і різні форми психологічної взаємодії в освітньому процесі;

4) *соціокультурна компетентність* – це комплексний компонент, що може вміщувати в собі знання про процеси розвитку суспільства, основи соціології, економіки, права, володіння ІТ-технологіями і необхідний рівень професійної та особистісної культури. Сюди можна і віднести «soft skills», які дуже популярні останнім часом, це цілий комплекс неспеціалізованих навичок, що відповідають за успіх і продуктивність в діяльності [39, с. 119].

Отже, поняття ключових компетентностей (key competencies) (OECD) застосовується для визначення таких, що дають змогу особистості ефективно брати участь у багатьох соціальних сферах і які роблять внесок у поліпшення якості суспільства та сприяють особистому успіхові, що може бути застосовано до багатьох життєвих сфер.

У педагогічному середовищі «компетентність» окреслена як спроможність суб'єкта вирішувати індивідуальні та соціальні проблеми, професійно будувати діяльність у будь-якому напрямі, виконувати поставлені завдання. У сучасній науково-педагогічній літературі накопичено достатню кількість інформації, спрямованої на аналіз сутності компетентісно орієнтованого навчання, а терміни «компетенція», «компетентність», «компетентний» є часто вживаними. У багатьох дослідженнях терміни «компетенція» і «компетентність» використовуються як синоніми (Джон Равен [255]), в свою чергу, (Е.Шорт, Р. Уайт, А. Бермус [364]) чітко розмежовують ці поняття.

В. Введенський виділяє такі компоненти (компетенції) ключових і операційних компетентностей [35, с. 55]:

- інформаційні компетенції: обсяг знань і здібностей до їх набуття в науково-педагогічній площині;
- регулятивні компетенції: цілевизначення і планування; мобілізація і стійка активність; оцінка результатів управлінської діяльності; рефлексія;
- комунікативні компетенції: емоційна стійкість, мовні уміння, здібність до нестандартного, творчого вирішення завдань у процесі педагогічного спілкування, встановлення психологічного контакту і культура мови;
- інтелектуально-педагогічні компетенції: комплекс умінь по аналізу, синтезу, порівнянню, абстрагуванню, узагальненню, конкретизації (інтелектуально-логічні), а також аналогія, фантазія, гнучкість, критичність мислення (інтелектуально-евристичні);
- операційні компетенції: навички педагогічної імпровізації, прогностичні, проектні, наочно-методичні, організаторські і експертні.

Управлінська компетентність керівника ЗЗСО також складається із сукупності компонентів – компетенцій. Такою сукупністю «компетенцій» керівника є його професійні знання й уміння здійснювати управлінську діяльність (через систему управлінських функцій, знань і вмінь), чіткі знання посадових обов'язків і загальних вимог до посади, професійно значимі якості особистості [248].

Науковці С. Шишов, В. Кальней характеризують поняття «компетенція» як інтегративне, таке, що містить такі аспекти: готовність до цілепокладання; готовність до оцінювання; готовність до дії; готовність до рефлексії [245].

Підтримуємо думку В. Шарко в тому, що компетенція включає сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності), що задаються стосовно певного кола предметів і процесів, необхідних для якісної продуктивної діяльності по відношенню до них; компетентність – володіння людиною певною компетенцією, що включає її особистісне ставлення до неї та предмету своєї діяльності [335].

Поняття «компетенція» є похідним та дещо вужчим порівняно з поняттям «компетентність». Проводячи аналіз сфери вживання поняття «компетенція», Н. Бібік стверджує, що це є соціально закріплений освітній результат, а «компетентність» розглядає як оціночну категорію, що характеризує людину як суб'єкта професійної діяльності, її здатність успішно виконувати свої повноваження [20, с. 49]. Для визначення сутності поняття «управлінська компетентність керівників ЗЗСО» ми зупинимось саме на даній позиції.

До основних компонентів управлінської компетентності, на думку Е. Зеєра [101] слід віднести: спеціальні компетенції – підготовленість до самостійного виконання професійних завдань, уміння оцінювати результати своєї праці, здатність самостійно здобувати нові знання й уміння; соціальні компетенції – здатність до групової діяльності й співробітництва з іншими працівниками, готовність до прийняття на себе відповідальності за результати своєї праці, навколишнє середовище й інші цінності; індивідуальні (особистісні) компетенції – готовність до постійного підвищення кваліфікації, здатність до самоосвіти, рефлексії, самоосвіти особистості в професійній діяльності [101].

Погоджуючись із класифікацією Е. Зеєра щодо виділення трьох основних складників – компонентів управлінської компетентності, автором дослідження здійснена класифікація компонентів (компетенцій) (*спеціальні, соціальні та особистісні*) які характеризують управлінську компетентність керівника закладу

загальної середньої освіти та представлені у формі індикаторів позиціонування (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

**Авторська класифікація компонентів (компетенцій)
управлінської компетентності ЗЗСО**

Компоненти (компетенції)	Індикатори позиціонування керівником ЗЗСО управлінської компетентності
1	2
<p><i>Спеціальні:</i> Управлінська орієнтація на місію та візію ЗЗСО</p>	<ul style="list-style-type: none"> – керується в управлінській діяльності Конституцією, законами України і нормативно-правовими актами в галузі освіти орієнтованими на місію та візію ЗЗСО; – визначає стратегію розвитку закладу ЗЗСО і здійснює стратегічне планування розвитку його позитивного іміджу в сучасному соціумі; – здатний управляти змінами;

Продовження Таблиці 1.1.

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – здатність представляти заклад освіти на всіх рівнях (місцевому, регіональному, державному); – систематично оприлюднює результати управлінської і фінансово-господарської діяльності
Креативність в управлінні ЗЗСО та здатність приймати нестандартні рішення	<ul style="list-style-type: none"> – усвідомлює важливість креативного і критичного використання цифрових технологій і ресурсів, формування цифрового освітнього середовища у професійній діяльності; – приймає обгрунтовані рішення; – сприймає критику, виносить із неї уроки; – здійснює творчий підхід до справи; – прогнозує розвиток ЗЗСО в перспективі, підтримує та створює креативні ідеї; – організує дотримання загальних вимог організації внутрішньої системи забезпечення якості освіти; – сприяє створенню системи академічної доброчесності учасників освітнього процесу; – вміє делегувати повноваження та здійснювати моніторинг виконання рішень.
Уміння працювати в команді	<ul style="list-style-type: none"> – відповідально відноситься до підбору управлінської команди; – вміє делегувати повноваження, користується повагою колег; – поважає думку співробітників; – має здатність організовувати освітній процес на засадах відкритості й толерантності; – здатність проектувати і генерувати інноваційні процеси, перспективи в управлінській діяльності; – здатність до визначення умов і ресурсів професійного розвитку управлінської діяльності впродовж життя; – спільно з управлінською командою враховує зміни в системі освіти, законодавчому забезпеченні діяльності ЗЗСО; – мотивує, розвиває та підтримує колег; – залучає колег до процесу прийняття рішень; – завжди ставить інтереси команди вище своїх.

Продовження Таблиці 1.1.

1	2
<p><i>Соціальні:</i></p> <p>Супервізія та наставництво</p>	<ul style="list-style-type: none"> – керівник виступає у ролі наставника, координує та сприяє підвищенню якості освітніх послуг; – здійснює позитивний вплив на педагогічний колектив, окремих осіб і учнів, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей ЗЗСО; – сприяє створенню позитивного психолого-емоційного клімату в ЗЗСО; – сповідує доступність, емпатію та ідеї дитиноцентризму у спілкуванні; – здійснює окремі дії з метою переконання: у виступі або в розмові використовує прямолінійне переконання; – здійснює супервізійний супровід у процесі формування управлінської команди односторонців та професійного становлення молодих педагогів; – сприяє ситуації успіху педагогічної взаємодії всіх учасників освітнього процесу в ЗЗСО.
<p>Керування ЗЗСО на засадах людиноцентризму (People management)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтується на людей, а не на процес; – керує не людьми, а разом з людьми; – визнає цінності особистості співробітників та шанобливо ставиться до кожного співробітника ЗЗСО незалежно від його посадового статусу; – використовує демократичний стиль управління; – бере активну участь спільно з усіма колегами в утвердженні організаційної культури ЗЗСО; – активно здійснює якісний зворотний зв'язок з колегами у вигляді участі в анкетуванні, інтерв'ю, управлінській підтримці ініціативи знизу через АСУ; – дотримується корпоративних норм педагогічного етикету, обов'язкового для всіх учасників освітнього процесу; – мотивує створення освітнього простору для інклюзивного навчання в ЗЗСО; – активно протидіє проявам булінгу в ЗЗСО.
<p>Суспільна енергійність</p>	<ul style="list-style-type: none"> – використовує раціональні та емоційні аргументи у балансі; – виявляє та використовує мотиви людей;

Продовження Таблиці 1.1.

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – захоплює своєю ідеєю інших, вміло роз'яснює переваги та недоліки; – не боїться ризикувати, бере на себе відповідальність за результат; – подає приклад колегам, тим самим виявляє, впливає на поведінку та мотивацію; – керівник активний і енергійний; – окрилений ідеєю; – бажає удосконалюватись і розвиватись; – надихає оточуючих, мотивує їхню діяльність; – заряджає колег і учнів позитивною енергією; – може впливати на емоції колег; – легко адаптується до змін.
<i>Особистісні:</i>	
Комунікативність	<ul style="list-style-type: none"> – здатний до ефективної комунікації і міжособистісної взаємодії, роботи в команді, спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня; – здатність використовувати сучасні форми і методи комунікації, зокрема з використанням цифрових технологій; – вміє спілкуватися на робочі теми конструктивно, у справі та результативно; – здатний до позитивного спілкування, вміє підтримувати контакт із керівництвом, підлеглими та колегами; – володіє вербальною культурою; – професійно підтримує довгострокові відносини із партнерами, колегами та учнями; – вміє врегульовувати ділові конфлікти.
Самоменеджмент та стресостійкість	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтований на отримання персонального результату; – має навички самомотивації; – знає та реалізує технологію самоменеджменту; – виявляє навички антистресової саморегуляції; – має експертні знання, навички та досвід; – самостійно формулює цілі своєї роботи та вибирає способи їх реалізації;

Продовження Таблиці 1.1.

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – мотивований на підприємницьку діяльність, здатний враховувати внутрішні та зовнішні ресурси у роботі, вміє експериментувати та розумно ризикувати; – планує свою роботу, самостійно організовує та структурує свій робочий час; – сприймає невдачі як незначні ризики на шляху до успіху, навчається на помилках; – має індивідуальну стресостійкість і навички антистресової самопідтримки; – забезпечує сприятливі умови в освітньому середовищі для кожного учня, залежно від його індивідуальних особливостей та потреб; – сповідує і пропагує здоровий спосіб життя.
Харизматичність	<ul style="list-style-type: none"> – навички і здатність до публічних виступів; – вміння впливати на людей; – випромінює енергію і заряджає нею оточуючих; – вірить у себе та у свої ідеї; – висока організаційна культура особистості; – не боїться бути несхожим на інших; – навички проведення тренінгів, визначення завдань навчання та вибору оптимального провайдера; – навички побудови і корекції корпоративної культури, внутрішній PR; – професійна порядність і професійна конфіденціальність; – позитивне відношення до людей; – володіє прийомами ораторського мистецтва.

У табл. 1.1 представлено авторську класифікацію компонентів (компетенцій) УК ЗЗСО:

– спеціальні (професійні) компетенції (управлінська орієнтація на місію та візію ЗЗСО; креативність в управлінні ЗЗСО та здатність приймати нестандартні рішення; уміння працювати в команді);

- *соціальні* (супервізія та наставництво; керування ЗЗСО на засадах людиноцентризму (People management); суспільна енергійність);
- *особистісні* (комунікативність; самоменеджмент та стресостійкість; харизматичність).

Стратегія розвитку закладу освіти визначає місце закладу освіти у суспільстві й економіці країни через формулювання місії та візії, основні стратегічні й операційні цілі та завдання щодо їх досягнення, механізм реалізації та моніторингу, очікувані результати та способи їх вимірювання.

А також до кожного компонента визначені індикатори позиціонування керівником ЗЗСО управлінської компетентності, що характеризують зміст і сутність її складників.

Сучасний заклад загальної середньої освіти функціонує у час перебудови суспільства та реалізації освітніх реформ. Проте він має працювати на майбутнє, стати одним із механізмів суспільного розвитку. Заклад освіти розвиває і розвивається, а завдання управління закладом – забезпечити цей розвиток на основі чіткого функціонування усіх його ланок і переведу їх на якісно новий, більш високий рівень. Професійний розвиток керівника ЗЗСО здійснюється за різними напрямками в системі післядипломної освіти.

Для реалізації цього розвитку необхідне постійне вдосконалення вмінь та навичок управлінської діяльності керівників ЗЗСО. Тому в курсовий період цей розвиток допомагає здійснювати інститут післядипломної освіти, як одна з ланок системи підвищення професіоналізму керівників ЗЗСО.

Спілкування з керівниками освітніх закладів під час семінарів, вивчення їх діяльності (безпосередньо в закладах освіти, ознайомлення зі змістом шкільної документації настановує на думку: необхідно забезпечувати готовність керівника закладу до реалізації компетентнісно-орієнтованого, діяльнісного підходу під час організації освітнього процесу.

Під професійною компетентністю керівників ЗЗСО ми розуміємо наявність у них відповідних знань, умінь, досвіду, особистісних якостей та мотивів, які забезпечують готовність до виконання професійних обов'язків на високому рівні.

Прояв творчості й індивідуальності характеризує високий рівень розвитку професійної компетентності, що визначається інтелектуально-творчою ініціативою, схильністю до рефлексії, творчою потребою, почуттям новизни, прагненням до здобуття нових знань, самовираженням особистості в професії. *Оскільки управління ЗЗСО є професією, тоді професійна компетентність є ідентичним поняттям щодо управлінської компетентності керівника.*

Управлінська компетентність керівника ЗЗСО конструюється з різних видів його діяльності або функцій управління. Під функціональним статусом керівника слід розуміти певне коло прав і обов'язків, правомірних дій, об'єктивно необхідних для забезпечення нормальної життєдіяльності закладу, закріплених в нормативних документах [339]. Отже, управлінська компетентність – це система знань, умінь та навичок, адекватних структурі та змісту управлінської діяльності.

Поряд з цим підходом у психолого-педагогічній літературі намітилася тенденція до більш широкого трактування цього поняття. Так, Б. Любимов [166] вважає, що складовою управлінської компетентності є педагогічна творчість як діяльність, спрямована на вирішення педагогічних завдань. Видами організаційної діяльності, що стимулюють розвиток компетентності, є діалог, безперервна взаємодія змістовно-педагогічної й емоційно-комунікативної сфер професійної діяльності. Підвищення рівня управлінської компетентності забезпечено інтеграцією функцій управління і самоврядування. Підкреслимо, що професійна компетентність у психолого-педагогічній літературі розглядається як:

- особистісна освіта, проміжний етап на шляху до професійної майстерності;
- єдність потребнісно-мотиваційної, операційно-технічної сфер особистості і самосвідомості (рефлексії);
- рівень професійної майстерності [68].

Основними характеристиками управлінської компетентності, на думку

В. Воротілова, є мотиваційно-особистісна, проектувальна готовність [86].

Л. Фішман підкреслює, що «компетентність» – термін, багато в чому пов'язаний з поняттям «культура професійної діяльності» і навіть «професійні цінності і стереотипи» [321]. І, хоча серед різних визначень компетентності можна знайти найпростіше, таке, як «знання, досвід у тій або іншій галузі», найчастіше під цим терміном розуміють складну інтегровану якість особистості, що обумовлює можливість здійснювати деяку професійну діяльність [252, с. 19]. Причому мова йде не про окремі знання або уміння і навіть не про сукупність окремих процедур діяльності, а про властивість, що дозволяє людині здійснювати діяльність цілком.

До психолого-акмеологічних особливостей особистості і професійної діяльності керівника, що визначають рівень його управлінської компетентності, Н. Гришина відносить: уміння створити ефективну управлінську команду; здатність бачити перспективи розвитку своєї діяльності і самому їх визначати; швидке реагування на зміну ситуації; самостійність і винахідливість у прийнятті управлінських рішень; установку на розвиток організації; творчу активність і здатність до нововведень; рішучість і динамічність у своїх вчинках і думках [68].

Отже, управлінська компетентність є складовою професійної культури й багато в чому перетинається із професійними цінностями і стереотипами.

У концепції сучасних американських вчених І. Московіц, С. Отер, Р. Ашер, І. Стекіч та канадських науковців Є. Джимез, М. Леннон, П. Мерсер, Х. Мурей і М. Робінсон у галузі професійної освіти «компетентність» визначається як сполучення шести її складових:

1. Концептуальної (наукової) – розуміння теоретичних основ професійної діяльності.
2. Інструментальної – володіння базовими професійними уміннями.
3. Інтегративної – здатність поєднати теорію і практику при вирішенні професійних проблем.
4. Контекстуальної – розуміння соціального і культурного середовища, у

якому здійснюється професійна діяльність.

5. Адаптивної – уміння передбачати зміни і заздалегідь бути до них готовим.

6. Комунікативної – уміння ефективно використовувати письмові й усні засоби в міжособистісному спілкуванні [158].

У той же час американський учений Дж. С. Старк і його колеги вважають, що професійна компетентність формується тільки у взаємозв'язку із соціальними установками фахівця. До них відносяться:

- професійна ідентичність – прийняття професійних норм і відповідальності через процес професійної соціалізації;
- професійна етика – опанування етичних норм професії;
- конкурентоспроможність – здатність до ефективної професійної діяльності в структурі ринкових відносин;
- прагнення до наукового удосконалення – необхідність отримати нове знання через дослідження;
- мотивація до продовження освіти – потреба в удосконаленні професійних умінь і знань для того, щоб відповідати вимогам сучасності [58].

У вітчизняній науковій школі фахівці в даній галузі також досліджують структуру професійної компетентності. Так, Н. Кузьміна виділяє п'ять елементів педагогічної компетентності:

1. Спеціальна компетентність у галузі дисципліни, що викладається.
2. Методична компетентність у галузі способів формування знань, умінь і навичок в учнів.
3. Психолого-педагогічна компетентність у сфері навчання.
4. Диференційно-психологічна компетентність у галузі мотивів, здібностей, спрямованості тих, кого навчають.
5. Рефлексія педагогічної діяльності, або аутопсихологічна компетентність [151].

Т. Шамова відзначає, що професійна компетентність – це не тільки знання, але й уміння працювати [333; 334].

Е. Нікітін інакше розглядає це визначення. Він пише, що «професійна компетентність – це інтегральна професійно-особистісна характеристика, обумовлена готовністю і здатністю виконувати управлінські функції відповідно до прийнятих в соціумі наданий момент норм і стандартів» [196, с.134].

В основу визначення компетентності А. Панарін включає систему комунікативних, конструктивних й організаційних умінь, а також здатність і готовність практично використовувати ці уміння у своїй роботі [225, с. 53–57].

Атрибутами професійної компетентності керівника як управлінця Б. Патралов вважає суб'єктивну й об'єктивну готовність приймати рішення, що забезпечують створення умов для оптимального досягнення педагогічних та управлінських цілей [226].

У дослідженнях Дж. Кесс [356] професійна компетентність розглядається як складна, динамічна характеристика особистості, яка виявляється у проблемних ситуаціях педагогічної діяльності та дозволяє педагогу приймати ефективні рішення.

Дискусійним залишається питання про ступінь розвитку здатності і готовності до управлінської діяльності, що характеризує компетентність. Так, наприклад, чи можна говорити про професійну компетентність керівника, у якого спостерігається низький рівень здатності і низький рівень готовності до управлінської діяльності? Очевидно, що це може граничити з некомпетентністю. Актуальною проблемою, отже, є розробка критеріїв професійної компетентності керівника та їхніх емпіричних показників.

В основу оцінювання професійної діяльності (за С. Молчановим) покладено поняття управлінської компетентності, яке включає три складові:

- соціально-професійний статус керівника – ідентифікація керівника в соціальній та освітній системах, визначення в них місця, ролі та позиції;
- професійно-управлінська кваліфікація – ідентифікація теоретичної та дослідницької підготовленості до діяльності, а також продуктивності та результативності;
- професійно важливі якості особистості – потенціальні здатності, які

базуються на професійних знаннях, уміннях, навичках, які проявляються в професійній діяльності, функціональних здібностях [185].

Сучасні дослідники замість терміну «професійна компетентність» оперують поняттям «*управлінська компетентність*» [273]. Складовими цього поняття є:

- потенційні можливості керівника у вигляді знань у всіх сферах управління: професійно-управлінській; професійно-педагогічній; морально-етичній та комунікативній;

- реальні можливості керівника у позиціонуванні вмінь та навичок управління у прийнятті управлінських рішень;

- результативність діяльності керівника, який атестується, у вигляді сукупності праці всіх учасників освітнього процесу керованого ним ЗЗСО [104].

На основі визначень компетентності В. Гриньової [67] вважаємо, що управлінська компетентність керівних кадрів повинна бути представлена як:

- компетентність у сфері самостійної пізнавальної діяльності;
- компетентність у сфері громадсько-суспільної діяльності;
- компетентність у сфері соціально-трудової діяльності;
- компетентність у побутовій сфері

Оцінка професійної діяльності керівника ЗЗСО включає:

- оцінку професійно важливих особистісних якостей і ставлень керівника;
- оцінку якостей і ставлень, які характеризують управлінську компетентність керівника;

- оцінку якостей і відношень, які визначають соціально-професійний статус керівника;

- оцінку якостей і ставлень, які характеризують управлінську діяльність керівника [258, с. 13–14].

У цілому поняття «управлінська компетентність» розглядається як категорія динамічна, така, що розвивається й залежить від конкретно-соціальної ситуації [77, с. 44].

Отже, для того, щоб дати змістовне визначення даного поняття, необхідно розкрити кожний з перерахованих компонентів у зв'язку з вимогами, що висуваються до сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.

Дослідження, проведені в лабораторії організаційно-педагогічних проблем під керівництвом Є. Тонконової, дозволили виявити нові професійно значущі компетентності сучасного керівника, з-поміж яких виділяють:

- гуманітарна культура;
- гуманістична орієнтація особистості і діяльності;
- системне мислення (системне бачення об'єктів управління, проблем школи, управлінських ситуацій);
- здатність до ефективних дій у нестандартних, нових педагогічних ситуаціях;
- володіння сучасними інформаційними технологіями;
- комунікативна культура;
- інформаційна культура;
- здатність до інтеграції позитивно значущих компонентів історичного і сучасного досвіду [317].

Проведений вище аналіз свідчить про розмаїття підходів до структурування професійної компетентності керівника ЗЗСО, розглянутої як система.

Отже, аналіз різних точок зору дозволяє сформулювати істотні ознаки поняття «*управлінська компетентність*» керівника ЗЗСО:

- здатність до управлінської діяльності;
- готовність до виконання різноманітних управлінських функцій;
- професійно значущі уміння;
- професійно значущі якості особистості, що забезпечують управлінську діяльність.

За своєю структурою управлінська компетентність керівника ЗЗСО, як свідчить проведений аналіз, являє собою складне багатоаспектне особистісне

утворення, що включає функціонально пов'язані між собою *компоненти*:

- *мотиваційно-цільовий компонент* – сукупність мотивів, адекватних цілям і задачам управління ЗЗСО;
- *організаційно-змістовий* – сукупність наукових підходів, принципів, методів, форм, засобів необхідних для управління ЗЗСО ;
- *когнітивно-технологічний* – знання, вміння, технології здійснення організаційно-методичного супроводу процесу розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти;
- *рефлексивно-результативний* – сукупність здібностей передбачати, оцінювати власну діяльність, вибрати стратегію управління, аналізувати та прогнозувати розвиток ЗЗСО.

Аналізуючи зміст і основні компоненти управлінської компетентності керівника ЗЗСО, визначаємо кілька загальних положень.

По-перше, за своєю сутністю і структурою управлінська компетентність керівника ЗЗСО включає складові компоненти, що тісно пов'язані з основними структурними елементами управлінського процесу, тобто вона є певною мірою відображенням цього процесу і трансформацією його в основні показники активності керівника (мотиви, знання, уміння, звички й особистісні якості).

По-друге, така компетентність є не просто механічним відображенням управлінського процесу, а тісно пов'язана, на наш погляд, з образом «Я», «Я-концепцією» керівника ЗЗСО, сукупністю його уявлень про себе, установок щодо себе (рефлексія).

Особливо важливим у контексті даної проблеми є, на наш погляд, співвідношення між реальним «Я» (тим, яким керівник бачить себе на даний момент, здається собі в реальності) та ідеальним «Я» (тим, яким він поставив собі на меті бути, те, до чого він прагне). Ідеальне «Я» виступає орієнтиром для особистісного і професійного росту керівника та його самовдосконалення, що включає три основних взаємозалежних компоненти: самопізнання, самоконтроль і саморегуляцію, саморозвиток [71].

Виходячи з цього, у структурі управлінської компетентності керівників ЗЗСО в кожному з основних компонентів представлені дві групи утворень:

- а) пов'язані з власне «реальним» управлінським процесом;
- б) пов'язані із самовдосконаленням керівника і, відповідно, з можливим удосконаленням управлінського процесу в майбутньому.

По-третє, у кожному з компонентів структури управлінської компетентності керівників ЗЗСО представлені якості, що належать як до першого, так і до другого рівня управління, і, відповідно, управлінська компетентність керівника розглядається як цілісна структура, у єдності всіх її елементів.

По-четверте, з огляду на особливості управління в системі середньої освіти, порівняно з управлінням в інших соціальних сферах, особливе місце серед якостей, що відносяться до другого рівня (ухвалення управлінського рішення, вплив на людей, урахування потреб, мотивів, інтересів працівників, спілкування, попередження конфліктів тощо), буде виділятися особистісним утворенням, пов'язаним з гуманістичною спрямованістю управління. Слід підкреслити, що такі утворення пронизують усі компоненти управлінської компетентності керівника ЗЗСО: мотиваційно-цільовий компонент, організаційно-змістовий, когнітивно-технологічний та рефлексивно-результативний компоненти (у дослідженні акцентуємо увагу на базових ключових назвах визначених компонентів (цільовий, змістовий, технологічний, результативний)) і представлені в них відповідні елементи.

Сучасному етапу взаємодії державних структур управління і закладів освіти властива зміна підходів в оцінці діяльності керівника ЗЗСО. Однак ця особливість має суперечливий характер. З одного боку, добре, що ЗЗСО позбавлений великої кількості перевірок, які мало впливають на ефективність його діяльності, а з іншого, це підвищує ймовірність безконтрольного функціонування. У такій ситуації істотно зростають вимоги до керівника, зокрема його професійної компетентності та особистісних якостей, як: відповідальність, сумлінність, вимогливість, наполегливість, пріоритетна орієнтація на інтереси суспільства і педагогічного колективу.

Практична реалізація функцій керівника сучасного ЗЗСО висуває до його особистості об'єктивно необхідні вимоги, які враховують професійну підготовку, патріотизм у поєднанні з повагою до інших народів і націй, високі моральні якості, суспільну активність, особистісні якості.

Відповідно до цих вимог слід визначити критерії розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО, за якими мають позиціонуватися показники та рівні розвитку УК в системі післядипломної освіти.

Поняття «*критерій*» походить від грецького слова «критеріон» і означає «відмітна ознака об'єкта або явища, що дозволяє судити про його корисність» [192]. При цьому слід зазначити, що для всіх категорій керівних посад у системі освіти (не враховуючи змісту критеріїв) можуть бути визначені такі групи критеріїв:

– *професійні критерії* – це характеристики професійних знань, умінь навичок, професійного досвіду керівника, його кваліфікації, результатів управління.

– *ділові критерії* – характеризують організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість, ефективність діяльності керівника.

– *морально-психологічні критерії* розкривають такі особливості керівника, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічну стійкість.

– *інтегральні критерії* – це характеристики, які одержують на основі багатьох інших притаманних керівнику ЗЗСО якостей, і вказують на його авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, культуру мислення, мови тощо [197].

Враховуючи вищезазначене, у дослідженні розроблено критерії розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО:

– *мотиваційний* – прогнозування управлінської діяльності та вмотивованість керівника на управлінську орієнтацію реалізації місії та візії ЗЗСО як складників стратегічного розвитку закладу, здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку (*мотиваційно-цільовий компонент*);

– *діяльнісний* – професійна здатність організувати ефективне управління

ЗЗСО; здатність до прийняття виважених управлінських рішень; здатність створювати професійне середовище в ЗЗСО (*організаційно-змістовий компонент*);

– *когнітивний* – здатність здійснення управлінської діяльності на засадах засвоєних змісту компетенцій, що утворюють УК; досконале володіння інноваційними технологіями організації освітнього процесу в ЗЗСО (*когнітивно-технологічний компонент*);

– *особистісний* – здатність здійснювати самомоніторинг і рефлексію управлінської діяльності (*рефлексивно-результативний компонент*).

З метою прогнозування позитивного іміджу ЗЗСО здійснено критеріально-рівневі характеристики процесу розвитку управлінської компетентності керівників, яка включає компоненти (*мотиваційно-цільовий, організаційно-змістовий, когнітивно-технологічний*), критерії (*мотиваційний, діяльнісний, когнітивний, особистісний*), рівні (*репродуктивний, адаптивний, творчий*) сформованості управлінської компетентності керівників ЗЗСО (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Критеріально-рівневі характеристики розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО

Компоненти	Критерії	Рівні сформованості УК		
		творчий	адаптивний	репродуктивний
1	2	3	4	5
Організаційно-змістовий	<i>Діяльнісний:</i> професійна здатність організувати ефективне управління ЗЗСО; здатність до прийняття виважених управлінських рішень; здатність створювати професійне середовище в ЗЗСО	успішно організовує ефективне управління ЗЗСО; здатний до прийняття виважених управлінських рішень; здатний створювати професійне середовище в ЗЗСО	відповідально організовує ефективне, управління ЗЗСО; здатний до прийняття виважених управлінських рішень; здатний створювати професійне середовище в ЗЗСО	епізодично організовує ефективне управління ЗЗСО; не завжди здатний до прийняття виважених управлінських рішень; не здатний створювати професійне середовище в ЗЗСО
Когнітивно-технологічний	<i>Когнітивний:</i> компетентність здійснення управлінської діяльності на засадах засвоєних змісту компетенцій, що утворюють УК;	успішно використовує набуті знання в практичній управлінській діяльності; позиціонує повне та ґрунтовне засвоєння	має певні знання та вміння використовувати набуті знання в практичній управлінській діяльності позиціонує	вміння використовувати набуті знання в практичній управлінській діяльності розвинені недостатньо;

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
	досконале володіння інноваційними технологіями організації освітнього процесу в ЗЗСО	змісту компетенцій, що утворюють УК; вільно володіє системою знань, умінь і навичок; досконало володіє інноваційними технологіями організації освітнього процесу в ЗЗСО	засвоєння змісту компетенцій, що утворюють УК; володіє системою знань, умінь і навичок; володіє інноваційними технологіями організації освітнього процесу в ЗЗСО	усвідомлює сутність компетенцій, що утворюють УК; недосконало володіє інноваційними технологіями організації освітнього процесу в ЗЗСО
Рефлексивно-результативний	<i>Особистісний:</i> здатність здійснювати самомоніторинг і рефлексію управлінської діяльності	стабільна, повна та ґрунтовна сформованість компетенцій, що утворюють УК; сформованість стійкого бажання до постійного професійного саморозвитку та самоосвіти	стабільна, повна та ґрунтовна сформованість компетенцій, що утворюють УК; часткове бажання до постійного професійного саморозвитку та самоосвіти	несформованість компетенцій, що утворюють у УК; відсутнє бажання до постійного професійного саморозвитку та самоосвіти
Мотиваційно-цільовий	<i>Мотиваційний:</i> прогнозування управлінської діяльності та вмотивованість керівника на реалізацію місії та візії ЗЗСО, здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку	наявність стабільного мотиваційного та ціннісного відношення до оволодіння компетенціями, що утворюють УК; стійка зацікавленість у оволодінні освітніми дисциплінами професійного спрямування у процесі підвищення кваліфікації	стійка наявність мотиваційного та ціннісного відношення до оволодіння компетенціями, що утворюють УК; зацікавленість в оволодінні освітніми дисциплінами професійного спрямування	нестабільне мотиваційне та ціннісне відношення до оволодіння компетенціями, що утворюють УК; наявність відкритого небажання в оволодінні освітніми дисциплінами професійного спрямування

Дані таблиці 1.2 свідчать про відповідність компонентів, критеріїв, показників та рівнів сформованості управлінської компетентності керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти.

Отже, управлінську компетентність керівника ЗЗСО слід визначити як широкий загальний світогляд і високу культуру, професійні знання з педагогіки, психології, теорії управління, які можна оцінити згідно з критеріально-рівневими

характеристиками розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО та позиціонувати у процесі аналізу сучасного стану розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти.

1.3. Сучасний стан розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти

XXI століття неможливо уявити без змін та модернізаційних процесів. Впровадження інноваційних педагогічних технологій, передового та новаторського досвіду має забезпечити формування високоосвіченого потенціалу нації, здатного професійно, творчо та ефективно вирішувати ключові завдання сьогодення. Це є не тільки основною метою освітнього процесу, а й необхідністю існування нашої країни в умовах інтеграції до Європейського освітнього простору.

Післядипломна освіта (далі – ПО) тісно пов'язана з розвитком інформаційного суспільства і є одним із способів вирішення актуальних глобальних проблем, які безпосередньо постають перед державою, міжнародною спільнотою та соціальним світовим простором. Розвиток післядипломної освіти в Україні виступає одним з пріоритетних напрямків освітньої політики держави.

Безперервний професійний розвиток особистості полягає у постійному самонавчанні протягом життя, оновлення здобутих професійних знань, навичок, гнучкості до викликів сучасного світу – вміння швидко реагувати та пристосовуватись до них, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці в умовах глобалізаційних процесів.

Вивчення стану означеної проблеми свідчить, що вітчизняними та зарубіжними науковцями досліджено різні аспекти розвитку професіоналізму керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти. Так, В. Гладуш [61], І. Зязюн [105], В. Кремень [142], Н. Ничкало [199], Т. Сорочан [298] та інші аналізують особливості післядипломної освіти; розвиток професіоналізму в умовах неперервної професійної освіти досліджувався в

роботах І. Андрощук [8], В. Бондаря [26], М. Гусєєвої [73], І. Драч [87], Л. Калініної [113], Н. Клокар [128], С. Кудляк [145], Т. Махині [180], Н. Ничкало [199], В. Олійника [209], О. Онаць [113], О. Пищик [234], Н. Приходькіної [239], Т. Рожнової [260], Г. Романової [264], З. Рябової [267], С. Сисоєвої [308], О. Снісаренко [296], Г. Тимошко [313] та інших.

У законодавстві України (Закон «Про освіту» ст. 18) [242] зазначається, що освіта дорослих є складовою освіти впродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування створюють умови для формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих.

Складниками освіти дорослих є:

- післядипломна освіта;
- професійне навчання працівників;
- курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації;
- безперервний професійний розвиток;
- будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.

Післядипломна освіта передбачає набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду.

Післядипломна освіта включає:

- профільну спеціалізовану підготовку з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності;
- перепідготовку – освіту дорослих, спрямовану на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями);

- підвищення кваліфікації – набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;
- стажування – набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань.

Засади професійного навчання працівників у системі післядипломної освіти визначаються законом [242].

Курси підвищення кваліфікації проводяться для набуття здобувачем освіти нових компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.

Безперервний професійний розвиток – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності.

Післядипломна освіта (післядипломна підготовка, аспірантура, докторантура, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів) покликана забезпечувати поглиблення професійних знань, умінь за спеціальністю, здобуття нової кваліфікації, наукового ступеня або одержання нового фаху на основі наявного освітнього рівня й досвіду практичної роботи [1]. Післядипломна освіта має задовольняти інтереси громадян у постійному підвищенні професійного рівня відповідно до кон'юнктури ринку праці, виступати засобом соціального захисту, забезпечувати потреби суспільства й держави у висококваліфікованих конкурентоспроможних фахівцях.

Сучасна цивілізація висуває нові вимоги до рівня професійних знань спеціалістів, і здатність відповідати їм дозволяє фахівцю бути затребуваним у мінливих економічних умовах. У сучасному столітті науково-технічних революцій раніше отримані знання постійно застарівають. Без оновлення професійних знань людина не зможе освоювати і впроваджувати нові відкриття й технології, вона буде практично не придатна до роботи. Тільки неперервна професійна освіта дозволяє

працівникові адаптуватися до мінливих умов навколишнього середовища, нових вимог виробництва та економіки. Необхідність приділяти увагу проблемі власного професійного розвитку, зокрема розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти стає постійною турботою керівника ЗЗСО й умовою успішного та раціонального управління персоналом закладу освіти.

Погоджуємося з думкою Т. Сорочан, яка у багатьох своїх наукових працях зазначає, що розвитку професіоналізму сприяють компетенції, які проявляться в управлінській діяльності. Компетенції змінюються відповідно до нових пріоритетів освіти, отже, змінюються характеристики професіоналізму фахівця. Таким чином, процес професійного розвитку, який відбувається в системі ПО, має спрямовуватись на опанування педагогами та керівниками тих компетенцій, які затребувані саме в цих умовах розвитку суспільства [298].

Модернізація системи освіти містить значний інноваційний потенціал, що зумовлює потребу в опануванні інновацій кожним керівником ЗЗСО. Тому перед закладом ПО стоїть завдання щодо мотивації керівників закладів загальної середньої освіти до сприйняття інновації в освіті, щодо оволодіння ними компетенціями, які забезпечуватимуть здатність працювати в інноваційному середовищі.

Одна з найважливіших особливостей суспільства полягає у пріоритеті навчання для кожної особистості. Передумовою цього є набуття керівником ЗЗСО навичок пошуку та опрацювання інформації, самоосвіти. Принципово важливим для визначення результативності освітнього процесу в системі ПО є можливість діагностики рівня розвитку професіоналізму як інтегративного утворення, що поєднує певну сукупність компетенцій [298].

Розвиток професійного становлення в системі ПО розширює кругозір здобувачів освіти, дозволяє розвиватися і вдосконалювати знання. У багатьох випадках отримання додатково освіти є юридичною передумовою для подальшого просування по службі та кар'єрного зросту.

У Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» зазначається: формування потреби в

систематичній, безперервній освіті, навчання самостійному оволодінню новими знаннями, навичками та вміннями, забезпечення переходу від принципу «навчання на все життя» до принципу «навчання через все життя» зумовлює те, що «...найбільш успішними на ринку праці в найближчій перспективі будуть фахівці, які вміють навчатися впродовж життя, критично мислити, ставити цілі та досягати їх, працювати в команді, спілкуватися в багатокультурному середовищі та володіти іншими сучасними вміннями» [139].

На думку більшості дослідників, післядипломна освіта передбачає:

- випереджувальний розвиток системи освіти стосовно інших – науково-технічних і соціально-економічних факторів розвитку країни;
- зміну цільової орієнтації та змісту освіти, тобто формування нової парадигми освіти, адекватної новим умовам існування людини в сучасному соціально-економічному, екологічному та інформаційному середовищі, новим глобальним проблемам, які стоять перед людством у XXI столітті;
- побудову відкритої освіти, що дозволяє кожній людині вибирати індивідуальну траєкторію навчання з орієнтацією на потреби ринку праці (гнучкість освіти, диверсифікованість траєкторій);
- узгодження, конвергенція системи освіти із системами освіти розвинених країн, забезпечення еквівалентності та міжнародного визнання (нострифікації) дипломів, забезпечення конкурентоздатності здобувачів післядипломної освіти на міжнародному ринку праці;
- корінну зміну технології навчання, за допомогою більш ефективної організації пізнавальної діяльності, на основі найважливішої дидактичної властивості персонального комп'ютера, що забезпечує індивідуалізацію навчання, розвиток здатності добувати та використовувати знання, а не репродукувати інформацію;
- гуманізацію та індивідуалізацію освіти – здобувач має стати центральним суб'єктом процесу навчання, його потреби і запити, індивідуальні особливості повинні бути визначальними при проектуванні і проведенні процесу

навчання;

- посилення зв'язків науки та освіти, поширення наукових досліджень у післядипломній освіті, широке залучення здобувачів освіти (керівників ЗЗСО) до наукових досліджень;

- формування потреби в систематичній, безперервній освіті, навчання самостійному оволодінню новими знаннями, навичками та вміннями, забезпечення переходу від принципу «навчання на все життя» до принципу «навчання через все життя».

Сучасний етап розвитку освіти визначається гуманізацією та демократизацією управління, що змушує керівників закладів освіти глибоко вивчати і розв'язувати не лише адміністративні, а й соціально-психологічні проблеми. Проблема професіоналізму керівників ЗЗСО існує з моменту появи посади керівника в цих закладах. Переосмислення теорії управління ЗЗСО, поява нових управлінських функцій зумовлює нові вимоги до підготовки, підвищення рівня управлінської компетентності керівних кадрів.

З метою реалізації тенденцій розвитку сучасного закладу загальної середньої освіти є перехід від традиційної функціональної моделі управління цим закладом до особистісно орієнтованої моделі. Успіх перетворень у закладі загальної середньої освіти значною мірою залежить від позиції, яку займає її керівник, від його компетентності, особистісних і ділових якостей. У даний час, заклади загальної середньої освіти стали більш автономні і самостійні у виборі шляху розвитку, роль директора школи стає ще більш значущою. Спостереження, практика, ряд досліджень показують теоретичну і практичну невідповідність значної частини керівників ЗЗСО до якісно нового типу управлінської діяльності.

Гуманістично-інноваційна освіта, виховання покоління молоді, що буде конкурентоспроможним і мобільним на ринку праці, компетентним у різних видах життєдіяльності, можливі лише на основі відпрацювання принципово нових моделей управління галуззю та ключових управлінських рішень.

На сучасному етапі набувають поширення тенденції щодо адаптації

ефективних технологій управління виробництвом до управління освітнім закладом, упровадження освітнього менеджменту, пошуку керівником методів та форм адміністративного впливу на життєдіяльність педагогічного колективу з метою забезпечення високої ефективності функціонування закладу [171].

Управління оновленим ЗЗСО передбачає:

- визначення перспективних цілей управлінського процесу;
- формування стратегії;
- аналітичний розгляд можливостей запровадження освітніх інновацій з урахуванням внутрішніх та зовнішніх аспектів функціонування школи в інформаційному та ринковому просторі;
- планування діяльності відповідно до обраної стратегії;
- прийняття та здійснення управлінських рішень, що адаптують навчально-виховний процес до можливих соціально зумовлених змін.

Аналіз досліджень з питання управління дозволяє виділити наступні напрями діяльності керівників ЗЗСО:

- Усвідомлення необхідності перетворень у ЗЗСО, пошук, накопичення, концентрація ресурсів для його розвитку. Керівник мотивує своїх співробітників в пошуку нових шляхів розвитку та вдосконалення колективу.
- Бачення перспектив своєї діяльності. В якості необхідного компонента професійних обов'язків директора важливо відзначити вміння формувати цілі і завдання ЗЗСО, робити кроки щодо їх виконання; брати участь в підборі і призначенні педагогічного персоналу; забезпечувати рівноправний розподіл навантаження вчителів по заміні своїх колег, враховуючи їх розклад і додаткові обов'язки.
- Визначення перспектив розвитку закладу для членів педагогічного колективу. Директор організовує роботу всього колективу так, щоб робота кожного вчителя мала на меті досягнення довгострокової мети. Керівник виступає як джерело інновацій з високим ступенем особистого продукування ідей. Цінним управлінським рішенням є забезпечення інформації про поточну роботу колективу з видом на перспективу, керівництво і участь в будь-яких заходах

національної системи атестації вчителів, забезпечення доступу викладацького складу до інформації про політику органів освіти в сфері розвитку учительства.

– Організація корпоративного прийняття рішень відповідно до вимог державних і місцевих освітніх органів. Педагогічний персонал ЗЗСО на чолі з керівником володіє достатньою владою і відповідальністю за певний рівень організації навчально-методичної та організаційної роботи. Особливо заохочується підтримка і забезпечення високого рівня співпраці між вчителями, учнями та батьками. Встановлення тісних зв'язків з управлінським органом закладу, владою, іншими освітніми установами.

– Суттєвий елемент професійного вміння управляти і координувати роботу в якості головної посадової особи закладу освіти. Розроблення рекомендацій, надання допомоги управлінській команді закладу освіти у здійсненні їхніх функцій, включаючи проведення зборів, засідань, навчально-методичних нарад, складання звітів і доповідей згідно з функціональними обов'язками.

– Вміння поєднувати різні типи управління ЗЗСО: технічний, гуманістичний, освітній. Під технічним типом управління розуміють здатність планувати, організовувати, координувати і програмувати роботу колективу, брати участь в атестації, визначати сфери для подальшого підвищення кваліфікації вчителів. Гуманістичний тип включає: створення та підтримання високого морального рівня членів колективу, заохочення творчого зростання вчителів, формування сприятливого морально-психологічного клімату в педагогічному колективі, захист інтересів свого колективу, своїх працівників, учнів. Освітній тип означає здатність працювати з персоналом і визначати потреби учнів, розробляти навчальний план і забезпечувати керівництво в його виконанні, перевірку роботи та організацію закладу, оцінку стандартів навчання та навчання в закладі загальної середньої освіти, забезпечення необхідних стандартів професійної майстерності кожного з членів освітньої спільноти.

Керівник освітнього закладу – не просто управлінець, а рівний серед партнерів, який виступає каталізатором спільної діяльності по розробці та

імплементатії творчих проектів.

На даному етапі реформування освіти Міністерство економіки України затвердило професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, який розроблено Міністерством освіти і науки України. Перевірку стандарту здійснили Науково-дослідний інститут праці і зайнятості населення Міністерства соціальної політики України і НАН України [241].

Згідно зі стандартом, для керівника закладу передбачено підвищення кваліфікації. Воно може здійснюватися шляхом неформальної (тренінги, семінари, семінари-практикуми, вебінари, майстер-класи тощо) та інформальної освіти.

Професійний стандарт [241] визначає наступні загальні компетентності керівника закладу: громадянську, соціальну, культурну, когнітивну та підприємницьку.

У свою чергу, необхідними професійними компетентностями для керівника закладу є:

- 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.

Згідно зі стандартом до трудових функцій керівника ЗЗСО 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.

Відповідно до професійного стандарту [241] керівник ЗЗСО зобов'язаний:

- здійснювати стратегічний розвиток школи. Для цього йому потрібна нормативно-правова компетентність, здатність стратегічно управляти персоналом (мотивувати, створювати умови для безперервного професійного розвитку вчителів);
- дбати про модернізацію, впровадження інновацій, цифрову трансформацію. Тобто загалом розвивати заклад освіти з метою задоволення потреб здобувачів, які зможуть професійно реалізуватися та знайти своє місце в складному мінливому соціумі;
- успішно керувати освітнім процесом, оцінювати його результати засобами моніторингу якості освіти;
- забезпечувати партнерську та мережеву взаємодію. Керівник освітнього закладу повинен мати лідерські здібності та організовувати ефективну роботу колективу. Натомість, керівник ЗЗСО має володіти емоційно-етичною компетентністю: створювати позитивний психологічний клімат, керувати власними емоційними станами. На наше переконання, це вже перший крок до створення нового образу сучасного українського директора школи. Тим більше, що умови праці керівника школи віднесено до управлінської діяльності, яка пов'язана з підвищеним нервово-емоційним та інтелектуальним напруженням;
- організовувати безпечне та здоров'язбережувальне освітнє середовище. Забезпечення інклюзивного простору та організація навчання дітей з особливими освітніми потребами – один з елементів сучасної управлінської діяльності

керівника ЗЗСО;

– безперервно професійно розвиватися. Мається на увазі здатність до навчання впродовж життя, формування інформаційно-цифрової, інноваційної компетентностей, визначення сучасних тенденцій в освіті, втілення в освітній процес інновацій та перспективних педагогічних ідей;

У Професійному стандарті керівника ЗЗСО передбачено: від директора школи очікують постійного підвищення професійної майстерності (самоосвіта, онлайн-курси, тренінги, семінари, майстер-класи). А після призначення на посаду він має в перший же рік пройти курс з управлінської діяльності – не менш ніж 90 навчальних годин [241].

Виходячи з вищезазначеного, можемо зробити висновок про надважливу, особливо на сьогодні, функцію у професійному розвитку керівників ЗЗСО та підвищенні рівня їхньої управлінської компетентності саме закладів післядипломної освіти. Система післядипломної освіти є органічною складовою державної освітньої системи і покликана створювати сприятливі умови для професійного розвитку освітян. Інститути післядипломної освіти є ключовою складовою цієї системи.

У Центральному інституті післядипломної освіти (надалі – ЦПО), що є структурним підрозділом ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, забезпечується підвищення кваліфікації керівників (заступників керівників) та педагогічних працівників закладів загальної середньої та дошкільної освіти, керівних та науково-педагогічних працівників післядипломної, вищої освіти, керівників відділів/управлінь освіти обласних/ районних державних адміністрацій, об'єднаних територіальних громад, міськвиконкомів.

Особливістю роботи інституту є підвищення кваліфікації державних службовців та підготовка здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії.

Стратегія діяльності інституту базується на багаторічному досвіді

навчальної й наукової роботи науково-педагогічних працівників, полягає у розробці теоретичних засад управління освітою, розвитку менеджменту освіти як складової науки управління, професіоналізму керівних кадрів галузі у системі післядипломної освіти, а також у прогнозуванні й задоволенні професійних інтересів та потреб здобувачів освіти.

Для професійного розвитку керівників закладів освіти і місцевих органів управління освітою ЦПО забезпечується сучасна форма науково-методичної підтримки як діяльності закладів освіти, так і керівників, педагогічних, науково-педагогічних працівників цих закладів.

В умовах Українського відкритого університету післядипломної освіти (далі - УВУПО) діє віртуальна кафедра управління освітою УВУПО, діяльність якої об'єднала зусилля закладів-партнерів УВУПО з виконання спільних освітньо-наукових та соціальних завдань, а також практичної реалізації інноваційних проектів у сфері освіти і науки з проблеми професійного розвитку сучасного освітнього менеджера в умовах післядипломної освіти.

Активно здійснюється колективний пошук ефективних шляхів забезпечення якості підвищення кваліфікації слухачів Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України в режимі online та offline навчання в умовах запровадження протиепідемічних заходів і обмежень.

У комунальному закладі «Херсонська академія неперервної освіти» (КЗ ХАНО), як і в Державному закладі «Університет менеджменту освіти» здійснюється підготовка на другому (магістерському) освітньо-кваліфікаційному рівні за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Управління закладом освіти». На третьому освітньо-кваліфікаційному рівні здійснюється підготовка докторів філософії за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки, освітньо-наукова програма «Освітні, педагогічні науки». Курси підвищення кваліфікації для керівників ЗЗСО здійснюються в дистанційній формі з огляду на пандемію Covid-19. Програми складено з огляду на запити директорів ЗЗСО, які вони озвучують у міжкурсовий період. Пропонуються варіативні

складові, що передбачають вибір слухачами спецкурсів, тренінгових занять із метою формування управлінської компетентності. Програма для новопризначених директорів містить 90 год (3 кредити ЄКТС), що відповідає чинним вимогам і передбачає також варіативну складову. Велика робота в академії здійснюється і з неформальної освіти керівників ЗЗСО, зокрема: тренінги, вебінари, «майстер-класи», конференції, «Літні школи». У 2021 році така школа проводилася для аспірантів ДЗВО УМО і КЗ ХАНО. Заходи з неформальної освіти для керівників ЗЗСО у зазначених закладах післядипломної освіти відбуваються із використанням інноваційних технологій навчання. У тому числі й інформаційно-цифрових. Результатами таких заходів передбачено розвиток управлінської компетентності, а також особистісних якостей і компетентностей слухачів. Велика роль відведена формуванню лідерських і менеджерських компетентностей.

Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти (далі - ВІППО) є провідним закладом вищої освіти комунальної власності Волинської обласної ради, складовою вітчизняної системи післядипломної педагогічної освіти, який здійснює підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів, сприяє розвитку освіти на регіональному рівні, здійснює науково-методичний супровід упровадження галузевих реформ та інноваційних процесів.

Діяльність працівників ВІППО спрямована на забезпечення науково-методичної та організаційної роботи з упровадження Державного стандарту початкової освіти, підготовки учителів початкових класів, директорів та заступників директорів до роботи у Новій українській школі, реалізації особистісно зорієнтованого, компетентнісного та діяльнісного підходів. Розвиток наукової діяльності Інституту відображає системну пріоритетність в усіх стратегічних напрямках. Розроблено проєкт наукового дослідження за загальноінститутською темою «Проектування інноваційного середовища післядипломної освіти як умова реалізації індивідуальної освітньої траєкторії педагога», проєкти підтеми структурних підрозділів. У структурі проведених наукових заходів (семінарів,

конференцій, форумів), кількість яких має тенденцію до поступового збільшення, основне місце займають всеукраїнські та регіональні заходи. Волинський ІППО, будучи складовою сучасної системи неперервної освіти дорослих, у 2021 році має за мету максимально задовольняти професійно-фахові, індивідуально-особистісні, соціокультурні запити замовників освітніх послуг, створити такий відкритий освітній простір, що мотивує до постійної творчої самоактуалізації шляхом формальної та неформальної освіти; передбачає впровадження багатоваріантних освітніх програм, моделей, форм освіти дорослих, реалізацію інноваційних методологічних підходів. У 2020 році колектив Інституту розпочав роботу над науковим дослідженням з тем «Проектування інноваційного середовища післядипломної освіти як умова реалізації індивідуальної освітньої траєкторії педагога», «Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін», «Професійний розвиток педагогів в умовах реалізації Концепції Нової української школи» та ін. Створено «Віртуальний освітній центр Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти». Зокрема, науковими рубриками є: рубрика «Конференцзал», яка містить програми наукових заходів, умови участі та проведення, посилання на відеоматеріал; рубрика «Онлайн/офлайн-студії», яка містить інформацію про діяльність віртуальної кафедри ВІППО. Розроблено сайт «Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін».

Отже, заклади післядипломної освіти на сучасному етапі розвитку державного управління покликані відігравати значну роль у підвищенні фахового рівня керівних та педагогічних працівників системи дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти; у процесі безперервного розвитку творчого потенціалу кожного педагога, оновленні професійних знань та вдосконаленні набутих компетенцій з метою комплексної освітньої підготовки керівників освітніх закладів, педагогів за новими державними стандартами.

Відповідно до змісту затвердженого Професійного стандарту керівника ЗЗСО можна представити соціальний портрет керівника сучасного закладу загальної середньої освіти.

Керівник закладу загальної середньої освіти – це людина, яка не уникає відповідальності, професійно грамотна та компетентна, самостійно розробляє план вдосконалення закладу, чітко його дотримується. Компетентний керівник висуває високі вимоги до колег і до себе особисто. Він цінує роботу та час працівників, з повагою ставиться до них, готовий вислухати критику та зауваження. Якості особистості керівника мають вирішальний вплив на управлінську діяльність закладу. При чому, важливі як ділові, так і особисті якості.

Особисті якості, якими має володіти успішний керівник – це інтелект, комунікабельність, впевненість у собі, здатність вести за собою, вміння донести власну думку, етичність, чесність, ініціативність.

Ділові якості, які притаманні успішному керівнику: уміння організувати освітній процес, управлінська та фахова компетентність, економічна грамотність, підприємливість, вимогливість, новаторство, стресостійкість, уміння знаходити компроміс у педагогічній взаємодії

Зорієнтованість на розвиток – ось основна мета діяльності керівника.

Кращим показником і оцінкою якості функціонування сучасного інноваційного закладу є рівень підготовки випускників. Це один з параметрів, за яким можна оцінювати конкурентоспроможність установи, результативність діяльності педколективу в цілому та керівника, зокрема. Конкурентоспроможність випускника школи оцінюють батьки, самі випускники, заклади вищої освіти. З одного боку, якість підготовки випускника школи – потенційного абітурієнта закладу вищої освіти – визначається на основі освітніх стандартів, які є дотичними до усіх аспектів діяльності ЗЗСО. З іншого – необхідно схарактеризувати якість умов організації профільного навчання у старшій школі. До таких умов відносять, як правило, професійну підготовленість педагогічного колективу, інформаційне, науково-методичне, нормативно-правове та матеріально-технічне забезпечення закладу освіти, рівень керівництва діяльністю школи на засадах розвитку управлінської компетентності.

Сучасний випускник Нової української школи – це передусім людина творча, з великим потенціалом саморозвитку та самореалізації. За умовами Нової Української Школи модель випускника має включати наступні складові, як:

1. Професійна визначеність.
2. Самостійність.
3. Прагнення до самоосвіти та вдосконалення.
4. Активна участь у суспільно-культурному житті країни.
5. Свідомий громадянин, готовий відповідати за свої вчинки.
6. Свідоме ставлення до свого здоров'я та довкілля.
7. Отримання життєвонеобхідних компетенцій.

Випускник Нової Української Школи має мислити креативно, використовуючи увесь свій творчий потенціал. Адже у сучасному світі людину цінують насамперед за її індивідуальність, унікальність ідей та професійних рішень, творчість якої рухає прогрес і допомагає неупинно вдосконалювати світ.

Використовуючи результати низки досліджень, Т. Дж. Серджіованні [284] формулює критерії оцінювання ефективності закладу як освітньої організації, де учні досягають високих результатів у тестах на визначення базових умінь та навичок, причому долучає до переліку критеріїв не тільки теоретичні знання, але й інтелектуальні, моральні та етичні норми, можливості творчого самовираження, а також емоційний і фізичний стан учнів.

Освітній процес як об'єкт управління знаходиться в центрі уваги керівників ЗЗСО. Керівництво освітнім процесом представляє складну систему взаємодії: керівник – учитель (викладач, вихователь), керівник – учень (вихованець, студент), учитель (викладач, вихователь) – учень (студент, вихованець), керівник – учитель (викладач, вихователь) – учні (студенти, вихованці) – батьки та громадськість тощо. Здійснюючи керівництво освітнім процесом, управлінська зобов'язана створити умови для:

- успішної реалізації проблеми підвищення якості освіти;

- глибокого оволодіння учнями (вихованцями, студентами) основами наук та розвитку життєвотворчих компетентностей з метою конкурентноспроможності в сучасних умовах ринкових відносин;
- стійких моральних переконань учнів (вихованців, студентів), задоволення потреб і запитів кожного учасника освітнього процесу;
- формування в учнівській молоді умінь та навичок (вихованців, студентів) умінь та навичок самостійно здобувати, поповнювати й оновлювати свої знання;
- формувати творчу особистість.

Як бачимо, сучасний етап розвитку українського суспільства потребує загального переорієнтування діяльності закладів галузі освіти відповідно до нових завдань у XXI столітті щодо підготовки випускника, органічно адаптованого до життя в бурхливому динамічному світі, вимагає глобального концептуального бачення розвитку всіх напрямів діяльності закладу, переформатування процесу пропонування власних освітніх послуг, створення конкурентоздатного закладу на ринку освітніх послуг.

Отже, успішність керівника закладу освіти взаємопропорційна успішності випускника освітнього закладу, що дає можливість оцінити ефективність управління закладом ЗСО в цілому, і рівень управлінської компетентності керівника ЗЗСО зокрема.

З огляду на вищесказане, розвиток управлінської компетентності керівника ЗЗСО слід вважати частиною тієї діяльності керівника, під час якої засобами аналізу та самоаналізу, планування, самоорганізації, саморозвитку та самовдосконалення забезпечується спрямованість на отримання якісно нових результатів діяльності закладу ЗСО.

Управлінська діяльність керівника ЗЗСО потребує постійного самовдосконалення, тому найважливішою умовою підвищення її ефективності є самоаналіз, усвідомлення людиною своїх позитивних якостей та недоліків, які треба ліквідувати.

На думку англійських консультантів з управління М. Вудкока та

Д. Френсіса [58] щодо можливих типових недоліків (вони називають їх обмеженнями) у діяльності керівників за сучасних умов є:

– *Невміння управляти собою.* Мається на увазі невміння раціонально використовувати свій час, енергію, навички, здатність долати стреси тощо. Цінним є той керівник, що знає свою справу, вміє добре керувати і домагатися поставлених цілей. Це головний стандарт сучасного керівника. Але навіть при наявності всіх вище перерахованих навичок керівник не буде успішним, якщо він не буде правильно організовувати свій час і робочий день. Адже такий ресурс як час коштує не менше, ніж такі ресурси як люди, фінанси і матеріали. Отже, можна сказати, що успіх кожного керівника залежить не тільки від матеріально-економічних величин, але і від того, як він розпоряджається найбільш коштовним надбанням – часом.

– *Нечіткість особистісних цінностей.* Відсутність чіткого усвідомлення особистісних цінностей. Невміння визначати особистісні цілей. Відсутність бачення мети свого особистого та професійного життя.

– *Зупинений саморозвиток.* Відсутність мотивації до нових можливостей та сприйняття нового.

– *Недостатні навички вирішувати проблеми.* Відсутність прогнозування стратегії розвитку закладу освіти та здатності вирішувати складні професійні проблеми.

– *Недостатність творчого підходу.* Відсутність здатності генерувати нові ідеї.

– *Невміння впливати на людей.* Недостатня здатність здійснювати управлінський вплив на керовану систему у процесі управління.

– *Недостатність усвідомлення мотивації усіх учасників освітнього процесу.*

– *Недостатньо сформовані навички керівництва.* Відсутність делегування повноважень у роботі з підлеглими.

– *Невміння навчати.* Відсутність здатності або бажання створювати

ситуацію успіху для професійного розвитку підлеглих.

– *Відсутність навичок формувати колектив.* Відсутність уміння формувати колектив. Нездатність сприяти розвитку та підвищенню ефективності діяльності педагогічного робочих педагогічного колективу.

Слід підкреслити, що ефективність керівництва залежить від використання управлінським персоналом закладів освіти визначеного стилю управління як цілісної, певною мірою стійкої системи методів, способів і прийомів впливу керівника на колектив з метою виконання управлінських функцій.

Стиль керівництва виконує важливі адаптивні функції, оскільки забезпечує активну взаємодію управлінського персоналу з конкретним колективом і сприяє урахуванню умов виконання діяльності, здійснюваної цим колективом [31].

Стиль керівництва як соціально-психологічного феномена має визначену структуру, що включає, за даними авторів спеціальних досліджень, близько двадцяти елементів [82; 115; 153]. На наш погляд, усі ці та інші елементи з метою класифікації, більш чіткого значеннєвого аналізу і практичного урахування в процесі управління доцільно об'єднати в такі основні блоки:

- а) рівень значення для керівника спільної діяльності з колективом;
- б) ступінь орієнтації керівника на встановлення міжособистісних відносин у колективі, формування колективу;
- в) тип спілкування керівника з підлеглими;
- г) ступінь урахування в процесі керівництва особливостей працівників і соціально-психологічних особливостей колективу;
- д) основні методи впливу на працівників;
- є) особливості орієнтації керівника на самого себе.

Однією з «соціально-психологічних» складових стилю керівництва є, на наш погляд, вплив керівника на працівників, що може бути як адміністративним (команда, наказ, розпорядження тощо), так і соціально-психологічним (роз'яснення, прохання, переконання, особистий приклад, звертання за порадою, підкреслення значущості авторитету працівника тощо). Вміле поєднання керівником адміністративних і

соціально-психологічних впливів у кожній конкретній ситуації є істотною умовою ефективного управління в ЗЗСО [274]. Разом з тим, як засвідчує аналіз управлінського досвіду, керівники переважно орієнтовані на використання адміністративних методів впливу, недостатньо ознайомлені зі змістом і специфікою використання соціально-психологічних механізмів [110] і методів впливу. Однією з актуальних проблем є розробка технологій вибору керівниками стилю управління, адекватного конкретній управлінській ситуації.

У системі післядипломної освіти особливо актуальною є діалогічна взаємодія між усіма учасниками освітнього процесу, яка здійснюється на таких рівнях:

1. «Керівник ЗЗСО – нові Державні стандарти початкової освіти та базової і повної загальної середньої освіти». Управлінець знайомиться зі змістом нововведень на основі таких форм: вивчення нормативних документів, участь у нарадах-семінарах, педагогічних радах тощо. На відміну від учителя, керівник має забезпечити матеріально-технічне забезпечення впровадження змісту освіти, що, урешті, потребує визначення чіткої стратегії розвитку закладу.

2. «Керівник – методичний кабінет освітнього закладу». Засобами постійного консультування забезпечується адаптація вчителя до впровадження нових державних стандартів. Завдання керівника – забезпечувати взаємодію всіх структурних підрозділів у закладі, адже він має володіти інформацією про активну діяльність методичного кабінету.

3. «Керівник закладу освіти – заклад післядипломної педагогічної освіти». Курсова перепідготовка, експрес-навчання, вебінари, навчальні семінари сприяють актуальній для змісту освіти підготовці керівника до впровадження нових Державних стандартів. Позиція керівника має бути спрямована на пошук оптимальних форм підвищення кваліфікації керівного складу ЗЗСО.

5. «Керівник – керівник іншого закладу освіти». Це професійний діалог, що сприяє обміну досвідом, накопиченню та впровадженню нових педагогічних ідей.

6. «Керівник закладу освіти – батьківська громадськість». Керівник є посередником між закладом та батьками, проводить роз'яснювальну роботу,

здійснює підготовку батьків до усвідомлення важливості освітніх реформ.

7. «Керівник– соціум». Роль керівника закладу освіти досить актуальна у формуванні громадської думки щодо будь-яких змін, а тому важливо розставляти необхідні акценти в соціумі з метою позитивного сприйняття змін. Особливо важливою є така взаємодія з установами, підприємцями, які сприяють оновленню навчально-матеріальної бази закладів, здійсненню комп'ютеризації, презентуванню науково-методичних ідей, друку збірників, забезпеченню підтримки участі працівників у фахових конкурсах тощо.

8. «Екзистенційний діалог керівника», який є індикатором самоосвіти, самоаналізу та самовдосконалення особистості керівника. Жоден, на нашу думку, із вищенаведених діалогів не буде реалізовано повною мірою, якщо керівник закладу освіти не буде створювати ситуацію успіху для всіх учасників освітнього процесу. Важливо здійснювати розподіл внутрішньої енергії та професійної активності, щоб уникнути педагогічного вигорання і сприяти накопиченню і впровадженню цікавих педагогічних ідей. Із цією метою потрібно планувати професійну діяльність та наповнювати портфоліо поступально, реалізуючи всі складники розвитку його управлінської компетентності.

Отже, сучасний стан розвитку управлінської компетентності як основи професійної діяльності керівника ЗЗСО характеризується особливостями усвідомлення поведінки та діяльності людей в організації. В особистісному плані управління визначається певними особливостями, якостями та стилем діяльності керівника, що безпосередньо впливають на організацію співробітництва працівників у досягненні загальної мети організації.

Зважаючи на це, доречним є вивчення організаційно-педагогічних особливостей розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО як менеджерів освіти у системі післядипломної освіти.

Висновки до першого розділу

Аналіз результатів досліджень, організаційно-методичних, науково-педагогічних матеріалів щодо теорії та практики розвитку управлінської компетентності керівника свідчать про неперервний процес розвитку та оновлення функцій керівників ЗЗСО. Основними рушійними силами, що обумовлюють розвиток управлінської компетентності керівників, є зміни соціально-економічного стану в країні, характер та особливості управління суспільством на різних історичних етапах розвитку держави, нові суспільні замовлення освітнім закладам щодо навчання та виховання громадян, зміна освітньої парадигми та розвиток ЗЗСО як соціальної системи.

У першому розділі дослідження розкрито сутність і зміст управлінської компетентності керівників ЗЗСО. Теорія наукового управління розвитком управлінської компетентності керівників постійно розвивається. Компетентність визначають як поєднання психічних якостей, як психічний стан, що дозволяє діяти самостійно і відповідально, як володіння людиною здатністю й умінням виконувати певні трудові функції.

Розглядаючи розвиток управлінської компетентності керівників ЗЗСО, необхідно відзначити, що вона аж ніяк не стабільний атрибут особистості. Навпаки, це надзвичайно динамічне утворення, що є результатом ділового удосконалення, безперервним процесом розвитку професіоналізму.

У сучасних умовах інноваційного розвитку суспільства й освіти управлінська компетентність керівників ЗЗСО стає визначальною; вона характеризується як готовність до виконання управлінської діяльності, зміст якої визначається сукупністю управлінських функцій, операцій і дій. Для досягнення ефективності розвитку управлінської компетентності керівників, їхні знання та уміння мають бути пов'язані із процесом професійного розвитку в мовах формальної освіти. Як засіб формування управлінської компетентності виступають загальна освіта, професійна підготовка, навчання впродовж життя.

У дослідженні схарактеризовано теоретичні аспекти розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО як проблему педагогічної теорії та практики; обґрунтовано сутність та позиціоновано критеріально-рівневі характеристики розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти; проаналізовано стан розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

У дослідженні розкрито сутність понять «розвиток», «керівник», «професіоналізм»; «компетентність», «управлінська компетентність».

Відповідно до чинного законодавства України метою вітчизняної освіти є всебічний розвиток людини як найвищої цінності суспільства, формування особистості конкурентноспроможної особистості на ринку освітніх послуг. У зв'язку з цим, підтверджується й актуальність проблеми дослідження, яка декларує запити соціуму на високий професіоналізм керівника ЗЗСО, здатного працювати у відкритих освітніх системах, в умовах формування загальноєвропейського освітнього простору.

Матеріали розділу були висвітлені у таких публікаціях автора [44; 45; 46; 48; 52; 53].

РОЗДІЛ 2

НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Теоретичне обґрунтування моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти

У сучасній педагогічній теорії і практиці є досвід організації моделювання у сфері освіти, який представлений, розробкою методологічних основ моделювання освітніх та виховних систем [155]; розробкою алгоритму моделювання освітніх і виховних систем (Н. Селіванова, [119] Е. Степанов [301] і ін.); організацією спільної діяльності при моделюванні освітньої системи (Л. Новікова [206], Г. Прозументова [246] і ін.); моделюванням простору діяльності, спілкування і відносин в рамках виховної системи освітнього закладу (А. Мудрик [189], А. Пашков [227] і ін.); реалізацією системного підходу в моделюванні (В. Бочарова [27], М. Плоткін [235], В. Семенов [277] і ін.); моделюванням організаційної структури освітнього простору ЗЗСО (Л. Пикова [233] та ін.); моделюванням самоврядування в шкільному колективі (А. Куракін [155], Н. Селіванова [276] і ін.); моделюванням освітнього процесу [198].

Історично моделювання виникло в області природничо-математичних наук, але поступово метод моделювання прийшов і в гуманітарні науки, де закріпився в таких дисциплінах, як історія, соціологія, педагогіка тощо [89].

Проблематика моделювання розглядалася дослідниками в філософсько-методологічному (В. Андрєєва [4], В. Афанасьєв [11], В. Бондар [26], Л. Даниленко [75], Г. Єльнікова [92], Л. Калініна [112], Н. Кузьміна [151], В. Маслов [175], В. Олійник [211], В. Пікельна [232], В. Штофф [340] та ін.),

технологічному (В. Безрукова [17], М. Кузьміна [152], В. Слободчиков [292] і ін.) та інших аспектах теорії освіти.

Моделювання – одна з основних категорій теорії пізнання. На ідеї моделювання, по суті, базується будь-який метод наукового дослідження - як теоретичний (при якому використовуються різного роду знакові, абстрактні моделі), так і експериментальний (використовує предметні моделі) [280, с. 27].

Термін «*моделювання*» позначається як дослідження об'єктів пізнання, побудова та вивчення моделей реально існуючих предметів і явищ (живих і неживих систем, інженерних конструкцій, різноманітних процесів – фізичних, хімічних, біологічних, соціальних) та об'єктів, що конструюються (для визначення, уточнення їх характеристик, раціоналізації способів їх побудови) [22].

У 70-і роки минулого століття проблемі моделювання у вітчизняній педагогіці було присвячено безліч робіт, значна частина авторів яких пов'язувала метод моделювання з певними етапами програми системного дослідження [148].

Моделювання є одним з методів наукового дослідження, у процесі якого виявляються та фіксуються суттєві генетичні зв'язки між елементами системи. *Моделювання* – це створення і дослідження моделей. Наукова модель – уявна чи матеріально реалізована система, яка адекватно відображає предмет дослідження і здатна замінити його так, що вивчення моделі сприяє отриманню нової інформації про цей предмет. Головна перевага моделювання – можливість охопити систему цілісно [154].

На основі вищезазначеного, поняття «*моделювання*» (фр. *modele* – зразок, прообраз) розуміємо як:

- відтворення характеристик деякого об'єкта на іншому об'єкті, який спеціально створено для їх вивчення (модель);
- дослідження яких-небудь явищ, процесів або систем об'єктів шляхом побудови та вивчення їх моделей; моделювання – одна із основних категорій теорії пізнання: на ідеї моделювання базується будь-який метод наукового дослідження –

як теоретичний (при якому використовуються різного роду знакові, абстрактні моделі), так і експериментальний (який використовує предметні моделі) [38].

Для нашого дослідження представляють інтерес моделі професійної компетентності спеціалістів, розроблені науковцями.

Як зазначає О. Старченкова, модель спеціаліста – це переважно «...описовий аналог, що відображає головні характеристики об'єкта, який є узагальненим образом спеціаліста певного профілю» [300].

Спроектвані образи ми можемо знайти не лише в моделях професійної компетентності спеціаліста, але й у професіограмах і описових кваліфікаційних характеристиках. Тому досить часто модель професійної компетентності розглядається науковцями як складова професіограми, що містить блок знань і умінь.

У нашому випадку моделювання розглядається як метод дослідження управлінської компетентності керівників ЗЗСО, а модель – як метод пізнання, узагальнення та систематизації елементів управлінської компетентності, який дозволяє оцінювати значущість властивостей цілого, виявляти властивості системи і приводити її в певний стан, що обумовлений її власною структурою.

Для обґрунтування моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО конкретизуємо поняття «модель».

Модель – це система елементів, що відтворюють певні сторони, функції об'єкта з метою пояснення тих чи інших властивостей об'єкта. В іншому значенні – це «досліджуваний об'єкт, представлений у найбільш загальному вигляді» [64; 327].

На переконання Е. Соф'янца «модель» (від лат. *modulus* – міра, зразок) – це схема зображення чи опис якогось явища (процесу) у природі та суспільстві і уявлена або матеріально реалізована система, що, відображуючи або відтворюючи об'єкт дослідження, здатна замінювати його так, що її вивчення подає нову інформацію про об'єкт. Дане поняття може розглядатися як «схема», «система», «структура» [299].

Модель розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО – це сукупність вимог до професії, складена з урахуванням особистісних і професійних

характеристик, необхідних для ефективного здійснення діяльності в сучасних соціально-економічних умовах. Важливе значення має також можливість графічного представлення моделі, що істотно полегшує можливість її сприйняття і розширює можливості використання. При цьому об'єктом розгляду і оцінки є складові професійного розвитку керівників ЗЗСО [241].

На думку В. Штофа, під *моделлю* розуміється «реально існуюча матеріальна система, що відтворює іншу систему – оригінал і перебуває з останньою в явно вираженому відношенні подібності, завдяки чому експериментальне дослідження моделі дозволяє отримати інформацію про оригінал і перевірити таким чином наші припущення, що відносяться до оригіналу, шляхом зіставлення цих припущень і отриманої інформації» [340, с. 124].

У процесі вивчення освітніх явищ і об'єктів застосовано різнопланові моделі та субмоделі. У дослідженні метод моделювання застосовується для підвищення якості освітньої діяльності у ЗЗСО на засадах розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти. З метою моделювання особистості керівника ЗЗСО у п. 1.1. представлено субмодель керівника закладу загальної середньої освіти. Структурована модель розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти позиціонує цілісний процес досліджуваної проблеми у п. 2.1. У свою чергу, у п. 3.2. дисертаційного дослідження представлена кваліметрична модель професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності, яка завершує ієрархію представлених моделей у дисертаційній роботі. Таким чином, відображено поступальний характер моделювання у процесі здійсненого педагогічного дослідження.

Моделювання дозволяє уявити реально протікаючий педагогічний процес наочно і схематично. В. Загвязинський в своїх роботах зазначає, що педагогічна модель «...відображає не тільки реально існуючий процес, а й ідеальний варіант його протікання», а також може відображати в своїй структурі «Ідеальне образ бажаного майбутнього і тенденції його розвитку» [97]. У психології праці є таке

поняття як «*модель фахівця*», тобто співвідношення професійних і соціально-психологічних якостей, знань, умінь, що в сукупності характеризують його як члена суспільства.

Процес моделювання – це відтворення характеристик одного об'єкта на іншому, спеціально створеному для їх вивчення. Модель має декілька застосувань: по-перше, вона чітко визначає компоненти, які складають систему, по-друге, схематично подає зв'язки між компонентами, по-третє, модель генерує і породжує питання, стає інструментом для порівняльного вивчення різних галузей явища, процесу.

Передумовою створення моделі розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО став аналіз праць вітчизняних та зарубіжних учених з проблем моделювання педагогічних процесів і об'єктів (В. Бондар [26], Л. Даниленко [76], Г. Єльнікова [93], Л. Калініна [112], Н. Кузьміна [151], В. Маслов [92], В. Олійник [210], В. Пікельна [232], С. Сисоєва [308], Р Шакуров [332] та ін.).

Як свідчить проведений аналіз структури УК, яка схарактеризована в п.1.2. та позиціонується в моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти, управлінська компетентність керівника ЗЗСО являє собою складне багатоаспектне особистісне утворення, що включає функціонально пов'язані між собою *компоненти*:

- мотиваційно- цільовий компонент;
- організаційно- змістовий компонент;
- когнітивно- технологічний компонент;
- рефлексивно- результативний компонент.

Для здійснення описової характеристики моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти представимо елементи кожного із визначених її складників – компонентів.

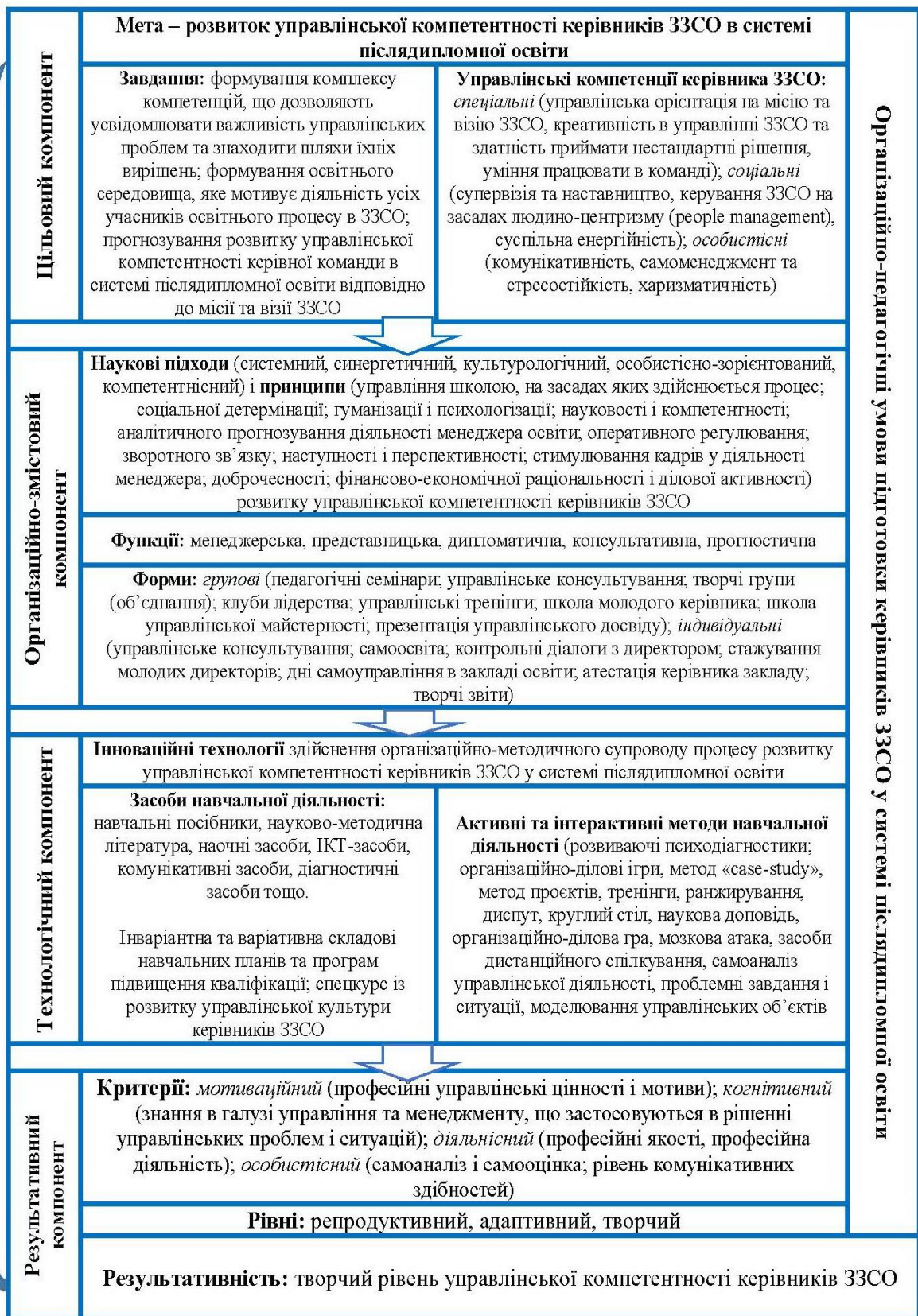


Рис. 2.1 Модель розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти

Мотиваційно-цільовий компонент позиціонує цілі та мету представленої моделі; визначені завдання, які будуть реалізовані у процесі адаптації даної моделі; сукупність мотивів, адекватних цілям і задачам управління ЗЗСО. На думку Є. Хрикова, цілі управління ЗЗСО співзвучні із місією закладу, задані суспільством і відображають ідеальну модель шкільної освіти. Крім того, ціль управління реалізується опосередковано, через досягнення освітніх цілей [326].

Якість управлінської компетентності керівників ЗЗСО визначається усвідомленням необхідної зміни в ціннісних орієнтаціях на етапах серйозних соціальних змін у суспільстві. Свідомий перегляд власних цінностей, здатність вирішити протиріччя і конфлікти у власній *мотиваційній* сфері свідчать про високий рівень особистісної культури керівника, вміння аналізувати певні зміни в усій сукупності ціннісних орієнтацій та нової їх інтеграції відповідно до мети та завдань освіти.

Метою моделі є обґрунтування теоретико-методологічної основи та професійно-процесуальної структури розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти, емпіричного опису її складових та позиціонування на новій теоретичній основі позитивного іміджу закладу освіти.

Основними завданнями успішного розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО є: формування комплексу компетенцій, що дозволяють усвідомлювати важливість управлінських проблем та знаходити шляхи їхніх вирішень; формування освітнього середовища, яке мотивує діяльність усіх учасників освітнього процесу в ЗЗСО; прогнозування розвитку управлінської компетентності керівної команди в системі післядипломної освіти відповідно до місії та візії ЗЗСО.

Організаційно-змістовий компонент передбачає сукупність наукових підходів, принципів, методів, форм, засобів набутих в системі післядипломної освіти та необхідних для ефективного управління ЗЗСО. На організаційному етапі навчання у закладах системи післядипломної освіти здійснювалося комплектування груп слухачів з урахуванням виявлених рівнів розвитку

управлінської компетентності керівників загальноосвітніх установ, розроблявся зміст модульної програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти шляхом розробки інваріантних і варіативних модулів програми підвищення кваліфікації. Для успішної реалізації процесу підвищення кваліфікації на даному етапі також здійснювався вибір комплексу методів, форм, засобів і умов розвитку управлінських компетентностей керівників ЗЗСО.

Організаційно-змістовий компонент передбачає взаємодію на усіх рівнях управління ЗЗСО та взаємодію управлінців різних рівнів (заступник з навчально-виховної роботи – заступник з науково-методичної роботи – заступник з виховної роботи – заступник з господарської роботи; *директор – заступник – вчитель – учень*).

Організаційно-змістова складова моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти включає такі провідні методологічні підходи: *компетентнісний, системний, синергетичний, акмеологічний, особистісно зорієнтований, гуманістичний, культурологічний*, що дозволяють обґрунтувати структуру і зміст моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Останнім часом найбільш продуктивним у педагогічних дослідженнях виявляється *компетентнісний підхід*, що є науковою концепцією, покладеною в основу для визначення мети, змісту, методів та організації навчання, діагностики рівнів готовності і відповідності особистості до ефективної діяльності на відповідній посаді, або у конкретній професійно-фаховій сфері [92].

Вагомий внесок у розробку основ впровадження компетентнісного підходу зробили В. Байденко [13], Н. Бібік [20], І. Зимня [102; 103], І. Єрмаков [94], О. Локшина [160], О. Овчарук [208], О. Пометун [237], О. Савченко [270; 271] О. Субетто [304], Л. Хоружа [325], А. Хуторської [328] та ін.

Як будь-який складний феномен, компетентнісний підхід має широкий спектр інтерпретацій. Вітчизняні і зарубіжні теоретики виокремили значну кількість диференційних ознак компетентнісного підходу. Н. Бібік надає принципового значення ідеї професійної переорієнтації фахівців на засадах

компетентнісного підходу з процесу на результат в діяльнісному вимірі, розгляд цього результату з погляду затребуваності в суспільстві, мати відповідний потенціал для практичного розв'язання життєвих проблем, пошуку свого «Я» в професії, в соціальній структурі [20]. О. Лебедев і М. Стрюков зводять компетентнісний підхід до розвитку ключових компетенцій, які визначають успішну адаптацію у суспільстві [159; 303].

В системі управління закладом освіти на засадах компетентнісної парадигми виходимо з того, що: *компетентність (здатність)* щодо управління ЗЗСО, в першу чергу, формується на основі знань сутності управління та його видів; професійних знань щодо принципів, функцій, методів, технологій; зокрема теорії управління соціально-педагогічними системами, основних управлінських функцій, технологізації їх здійснення; знань основ менеджменту, усвідомлення глобалізаційних змін.

Компетентнісний підхід – це підхід, на засадах якого керівники ЗЗСО за результатами формальної і не формальної освіти приймають не сукупність засвоєних знань, а здатність діяти в різних проблемних ситуаціях [19; 86].

За своєю суттю компетентнісний підхід ставить за мету освоєння компетентностей, що дозволяють ефективно і якісно виконувати професійні функції і обов'язки

Системний підхід орієнтує керівників ЗЗСО на визначення управлінської компетентності як цілеспрямованої системної творчої діяльності, мета, завдання, зміст, форми і методи якої взаємопов'язані. Управління ЗЗСО спрямоване на зменшення ступеня випадковості та підвищення ступеня детермінованості функціонування педагогічної системи. Розроблені вітчизняними вченими механізми підвищення впливу керованої системи на керовану, їхня взаємодія, розглядається як підпорядкований, залежний елемент обумовлений цілями системної діяльності учасників освітнього процесу [117]. Ознаками управління ЗЗСО ХХІ ст. є раціоналізація, гуманізація, системність та концептуальність управління. Управління методом «спроб та помилок», реактивне управління,

несистемне та емпіричне управління залишилось у непрофесійному минулому. Людина перестає бути засобом управління, на засадах людиноцентризму вона стає його метою. Керівник-погонич – формула управління вчорашнього дня. Його змінює керівник-лідер, керівник-системник, керівник-реформатор.

Сучасна освіта орієнтується на формування не гармонійно розвинутої особистості керівника ЗЗСО, а конкурентоспроможного фахівця, здатного до успішної професійної в умовах постійних змін. Тому актуальними є звернення до *синергетичного підходу* у процесі дослідження заявленої проблеми (О. Князева [133], С. Мочерний [188] та ін.).

Синергетичний (гр. *sinergos* – той, що діє разом) полягає в здійсненні самореалізації і саморозвитку особистості керівника ЗЗСО на основі взаємодії із навколишнім середовищем, яке сприяє формуванню нових якостей особистості керівника шкільної освіти [66].

В акмеології управлінська компетентність визначається як когнітивний компонент підсистеми професіоналізму діяльності, сфера професійного ведення, система знань, яка постійно поширюється і дозволяє здійснювати професійну діяльність з високою продуктивністю [66].

В цьому аспекті розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО, необхідно звернути увагу на різновекторність ролей-функцій, які виконують управлінські команди закладу освіти. Керівники закладів загальної середньої освіти в першу чергу є *педагогами* і тому складниками їхньої успішної професіограми має бути ідеальна модель вчителя, зразок, еталон, в якому представлені основні знання, вміння і навички, особистісні професійно значущі якості педагога. В галузі педагогічної акмеології визначено основні підходи і тенденції у вивченні суті і особливостей професіоналізму в педагогічній діяльності. Використання ідей акмеології дозволяє теоретично осмислити психологічні особливості педагога-управлінця як суб'єкта професійної праці, тобто в акмеологічному розумінні педагогічний професіоналізм розглядається як

стійкі властивості суб'єкта, що забезпечують високу продуктивність педагогічної діяльності, її гуманістичну спрямованість.

У педагогічних дослідженнях з *гуманістичним підходом* пов'язані імена А. Маслоу [176; 177], К. Роджерса [259], В. Франкла [322] й ін. У рамках гуманістичної парадигми освіти, як вказує Л. Даниленко, керівник закладу освіти розглядається як унікальна цілісна особистість, що розвивається у процесі активної самореалізації власного творчого потенціалу в системі педагогічної взаємодії з учасниками освітнього процесу в ЗЗСО [74].

Важливим підходом у процесі розвитку професійної компетентності педагога є *особистісно-зорієнтований підхід*, який передбачає створення умов для включення особистості у різні види управлінської діяльності, важливі для її цілісного розвитку, які б забезпечували його активність у пізнанні, праці, спілкуванні та саморозвитку. Особистісно зорієнтований підхід доцільно розглядати як важливий психолого-педагогічний принцип, основу якого складає сукупність вихідних теоретичних положень про особистість та практичних засобів, що сприяють її цілісному розумінню, вивченню та гармонійному розвитку. Проблема особистісної орієнтації освіти протягом останніх років вивчалася українськими і зарубіжними вченими (І. Бех [19], О. Пехота [231], О. Савченко [270], В. Семиченко [280] та ін.), які вбачають головну функцію особистісно орієнтованої освіти в забезпеченні особистісного розвитку суб'єктів і об'єктів освітнього процесу в ЗЗСО.

Культурологічна спрямованість діяльності керівників ЗЗСО є однією із складових нової парадигми освіти. Проблема *культурологічного підходу* як фактору формування управлінської компетентності керівника ЗЗСО отримала своє висвітлення в працях В. Андрєєва [4], Є. Бондаревської, Б. Розіна та ін.

Культурологічний підхід передбачає вивчення загальних закономірностей розвитку культури особистості й соціуму, принципів їх функціонування, взаємозв'язку і взаємозалежності, розвиток культуротворчої функції керівника закладу освіти, який позиціонує високий рівень власної організаційної культури,

створює свій стиль управління на культурологічних засадах та прогнозує утвердження позитивного іміджу ЗЗСО.

У моделі представлено три групи закономірностей управління закладами загальної середньої освіти, яких необхідно дотримуватись у процесі розвитку управлінської компетентності керівників. Ці закономірності обумовлені: впливом систем більш загального рівня; позитивною динамікою процесу управління; соціально-психологічними умовами управління ЗЗСО.

До першої групи закономірностей відносимо: залежність мети, технологій управління та стилю керівництва закладом освіти від соціально-економічних процесів, ідеології державного устрою на кожному конкретному історичному етапі розвитку суспільства; вирішальний вплив систем більш загального рівня у сфері освіти на характер і зміст управління підпорядкованих систем; адаптивність – урахування в управлінні поряд із загальнодержавними законодавчо-нормативними положеннями про розвиток ЗЗСО місцевих регіональних і муніципальних умов; збалансованість зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають ефективність управління ЗЗСО; підзвітність результатів управління освітянським і регіональним органам влади.

До другої групи відносимо закономірності процесу управління школами: циклічність, логічна послідовність функцій управління; єдність централістських (централізованих) і децентралістських (децентралізованих) тенденцій і чинників в управлінні; відповідність внутрішньої структури управління меті та змісту діяльності закладу освіти; залежність стану управлінської компетентності керівників від рівня аналітичного прогнозування та якості моделювання діяльності ЗЗСО; збалансованість стратегічного і регулятивного менеджменту; ієрархічність та якісна взаємозалежність усіх структурних елементів управління; прямо пропорційна залежність якості управління від повноти й рівноваги між прямим та зворотним зв'язками; функціональна визначеність суб'єктів і компонентів управління; наявність деструктивних і дестабілізаційних факторів і процесів; залежність ефективності управління від професійного керівництва ЗЗСО.

До третьої групи відносимо соціально-психологічні закономірності: прямо пропорційну залежність ціннісної орієнтації до праці педагогічного колективу від матеріально-технічного забезпечення та культури управління; залежність командної роботи педагогічного колективу від управлінської компетентності керівників закладу освіти, спрямованої на запобігання конфліктам і створення позитивного психологічного клімату в ЗЗСО; залежність розвитку творчої педагогічної діяльності від ступеня демократизації управління та рівня професійної свободи; організаційної культури закладу освіти; залежність задоволення результатами праці від її об'єктивної оцінки та своєчасного, систематичного стимулювання; залежність ефективності розвитку позитивного іміджу закладу освіти від психологічної готовності керівної команди до організації виконання управлінських рішень.

Аналіз системи управління різних типів закладів освіти України, теорії і практики соціального управління у державі, нормативних джерел Міністерства освіти дав змогу виділити об'єктивні тенденції і закономірності функціонування установ, а відтак сформулювати принципи менеджменту, дотримання яких забезпечує високу якість керівництва педагогічними колективами.

Розглянемо детальніше *принципи управління школою, на засадах яких здійснюється процес* розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Принцип соціальної детермінації у процесі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти вимагає передусім розуміння керівництвом головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку держави. Від цього залежить чітке визначення мети, конкретизації змісту, методів організації освітнього процесу в ЗЗСО.

Принцип гуманізації і психологізації має базуватись на повазі до кожної особистості, з якою керівник ЗЗСО вступає в ділове спілкування. Згідно з принципом гуманізму людина розглядається не як фактор, а як кінцева мета,

заради якої здійснюється управлінська діяльність, і водночас як важливий засіб, від котрого залежить кінцевий результат: повага до народних традицій, психологічна компетентність і культура діяльності.

Гуманізація в діяльності менеджера освіти – це повсякденна доброзичлива, тактовна праця з людьми, врахування психологічного стану, намагання створювати і підтримувати стабільний комфортний мікроклімат в учнівському і педагогічному колективах. Гуманізація управлінської діяльності менеджера освіти неможлива без постійного піклування про здоров'я педагогічного колективу та учнів, створення умов для їхньої праці, відпочинку, медичного обслуговування, харчування. Гуманістичний підхід передбачає і якісне підвищення загальнокультурного, фахового рівнів педагогів, їхнє психологічне розвантаження, зміцнення здоров'я.

Принцип науковості і компетентності передбачає оволодіння керівником теоретичними питаннями і технологією педагогічного процесу, вікової психології, фахових методик, менеджменту, сучасної політології та соціології. Менеджмент, хоч і має в основі загальну процесуально функціональну логіку, потребує глибокої галузевої компетентності, особливо в освіті, адже головним її об'єктом є людина в усій різноманітності її соціальних зв'язків і чинників розвитку.

Принцип аналітичного прогнозування діяльності менеджера освіти відображає моделюючі процеси різного рівня, що мають відбуватися у відкритій соціальній системі, якою є заклад освіти. Плани і програми розвитку мають базуватися на реальних можливостях закладу освіти, її кадрів, матеріальному забезпеченні, враховувати психологію виконавців, стереотипи інертності мислення у розв'язанні принципово нових завдань.

Принцип оперативного регулювання тісно пов'язаний з безпосередньою процесуальною діяльністю менеджера освіти, оскільки завдяки йому виконуються всі управлінські рішення, відбувається реагування на інформацію, що надходить, створюються потрібні умови для праці усуваються непередбачені перешкоди, коригуються плани і дії колективу закладу освіти. Принцип оперативного

регулювання спирається на чітку організацію праці, визначення і розподіл обов'язків адміністрацією, постійне функціонування каналів прямого і зворотного зв'язку налагоджену систему взаємодії всіх ланок управління, запрограмовану наявність резерву виконавців і енергоресурсів. Оперативність передбачає своєчасне виконання рішень педагогічних рад, річних і поточних планів у встановлені терміни, а також конкретність дій з їх забезпечення. При цьому потрібно фіксувати, що, коли і де виконувати, якими засобами, хто особисто несе відповідальність за організацію і наслідки тієї чи іншої діяльності. Зовні цей принцип реалізується в повсякденному впливі на колектив і своїх заступників у формі підготовки управлінських рішень, наказів, розпоряджень, рекомендацій, проведення нарад, а також вивченням ситуації, відвіданням занять і засідань методичних об'єднань, спостереженням за діяльністю господарських підрозділів, перевіркою стану техніки безпеки та багатьма іншими справами керівника освітянського закладу.

Принцип зворотного зв'язку працює на інформаційне забезпечення управлінської діяльності. На відміну від принципу загального інформаційного забезпечення, зворотний зв'язок спрямований головно на задоволення потреб організаційно-регулятивних і контрольних-коригуючих функцій процесу управління. Менеджеру освіти конче потрібно отримувати інформацію про якість і умови їх здійснення, мати конкретні кількісні показники. Ця інформація мусить охоплювати основні складові керованої системи: якість навчального процесу, розвиток духовності, рівень моралі, фізичний стан учнів, діяльність педагогічних кадрів і технічних працівників, відповідність матеріальної бази тощо.

Принцип наступності і перспективності тісно пов'язаний з універсальними гегелівськими законами, що виявляються у всіх сферах життя. Будь-яка установа – ліцей, гімназія, коледж, авторська школа – передусім базуються на ЗЗСО.

Нездатність менеджера аналізувати спадщину минулого, досвід сьогодення, критично оцінити свої можливості не дасть змоги розробити стратегічні перспективи розвитку керованої установи освіти, не зробить її конкурентоспроможною в умовах ринкових відносин.

Принцип стимулювання кадрів у діяльності менеджера відображає хрестоматійне положення про вирішальну роль виконавців у будь-якій справі. Якість освітнього процесу залежить від управлінської компетентності, ерудиції, загальної культури і творчого ставлення до справи педагогічних кадрів. Тому їхній добір, раціональне використання, стимулювання є одним з пріоритетів у роботі менеджера освіти.

Формуючи колектив однодумців, менеджер не повинен нівелювати яскраву індивідуальність окремих викладачів, а навпаки, створювати всі умови для її розвитку. Основою згуртування педагогічного колективу є визнання кожним загальної мети, позитивної мотивації праці, чітка її організація, створення необхідних умов для роботи, систематична об'єктивна оцінка наслідків діяльності кожного члена колективу, належне моральне і матеріальне стимулювання.

Принцип доброчесності передбачає узгодженість діяльності менеджера навчальної установи освіти з законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини та ін. Розроблення і прийняття управлінських рішень, їх виконання мусять відповідати існуючим правовим нормам, мати аудит діяльності ЗЗСО.

Принцип фінансово-економічної раціональності і ділової активності відображає залежність здійснення всіх стратегічних цілей, якісної реалізації поточних справ від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного забезпечення, фінансування. Тому розроблення різних проектів, педагогічних інновацій, прийняття управлінських рішень обов'язково повинні мати фінансово-економічне обґрунтування, бути збалансовані можливостями та реальними потребами закладу освіти.

Викладена систематика принципів менеджменту в установах освіти відображає головні складові керівництва, без яких не може успішно функціонувати управління закладом загальної середньої освіти. Ігнорування керівником будь-якого з принципів призведе до різкого зниження якості управління і негативно вплине на результативність моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

Розвиток освітньої установи передбачає радикальну перебудову управління нею, його децентралізацію, демократизацію та гуманізацію. Це потребує оновлення функцій управління сучасним закладом освіти, розробки та впровадження нових форм та методів розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Аналіз нормативно-законодавчих документів про освіту, опрацювання наукової та організаційно-методичної літератури про педагогічне управління, ознайомлення із передовим досвідом управління закладами освіти дали змогу виокремити дві підсистеми управління: традиційну та інноваційну.

Мета традиційного управління полягає у забезпеченні оптимального функціонування закладу освіти; інноваційного – переведення освітньої установи на більш високий якісний рівень, забезпечення розвитку та оновлення, відповідність педагогічного процесу вимогам сучасності.

Основними напрямками інновацізації управлінської діяльності є:

- концептуальність в управлінні закладом;
- цільовий підхід до управління;
- психологізація управління;
- моделювання структури управління, створення ІКТ-технологій та механізмів управлінської діяльності;
- рефлексивність діяльності керівника;
- управління якістю освіти і вироблення нових підходів до визначення ефективності педагогічного процесу;
- комп'ютеризація, технологізація управління;
- приведення функцій управління у відповідність до сучасних вимог.

Найбільш ґрунтовно до визначення функцій, які виконує педагог у процесі професійної діяльності, підійшла В. Семиченко [279]. Дослідниця розглядає функції педагога у кількох проекціях і на різних рівнях. Серед них такі:

– *Термінальні, або функції-цілі.* Вони пов'язані зі стратегічними напрямками педагогічної діяльності, відображають її сутнісні цілі та завдання (навчальна, виховна, розвивальна, соціалізуюча, життєзабезпечення).

– *Інструментальні, або функції-засоби.* Вони охоплюють групу функціональних завдань, завдяки яким цілі педагогічної діяльності перетворюються на безпосередній процес взаємодії в реальних умовах і з конкретними учнями (інформативна, смислоутворювальна, діагностична, мотиваційна, прогностична, культуро-відтворювальна, психотерапевтична, рефлексійна).

– *Операційні функції (функції-прийоми).* Названі функції також є комплексними, тобто обслуговують, нерідко водночас, кілька функцій-технологій, хоча в певних межах можуть бути більш пов'язані з тією чи іншою стратегією або тактикою (вимірювання та оцінювання, методична, керівна, системо утворення, ієрархізація і структурування, коригувальна, констатувальна [280].

В свою чергу, класичні функції управлінської діяльності керівників закладу освіти в умовах розвитку залишаються провідними (планування, мотивація, організація, педагогічний аналіз, контроль) хоча спостерігаються суттєві зміни в їх змісті, методах реалізації. Поряд із ними з'являються нові, модернізовані, а саме: *прогностична, консультативна, представницька, політико-дипломатична, менеджерська*, які сприяють розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

У процесі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в післядипломній освіті на сучасному етапі передбачається формування п'яти основних функцій:

Перша функція «Бачення стратегій та розвитку» або стратегічний менеджмент є визначальною з позиції прогнозу організації життєдіяльності сучасної школи в умовах реформування управлінської освіти з урахуванням найкращого світового досвіду та особливостей розвитку освіти в регіонах країни.

Друга функція «Керівництво та моніторинг освітнього процесу» або освітній менеджмент є провідною у створенні системи управління закладом освіти і спрямоване на вироблення у керівника необхідних умінь та навичок з метою бути

готовим приймати виважені управлінські рішення і усвідомлювати відповідальність за їх реалізацію;

Третя функція «Мотивація та управління персоналом» або менеджмент персоналу має на меті підготувати керівника до створення сприятливих умов для стимулювання до творчої діяльності учасників освітнього процесу, виробити готовність керівника усвідомити відповідальність за роботу з персоналом на демократичних засадах.

Четверта функція «маркетингове управління розвитком ЗЗСО» покликана сприяти ефективному розвитку закладу освіти в нових соціально-економічних умовах, знаходження додаткових джерел, фінансування та організації маркетингової діяльності;

П'ята функція «Внутрішня та зовнішня комунікація» або менеджмент комунікації передбачає адаптування керівника до необхідності засвоєння інформаційних та комунікаційних на засадах відкритості та толерантності.

Натомість, до перерахованих функцій віднесемо і модернізовані функції розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в післядипломній освіті:

Прогностична функція – це прогнозування перспектив розвитку освітнього закладу, результативності його діяльності, створення умов для формування соціально активної особистості керівників ЗЗСО.

Консультативна функція реалізує кваліфіковані поради у процесі супервізійного супроводу та надання консультацій керівниками ЗЗСО з науково-педагогічних, методичних, правових, економічних питань; передбачає залучення до співуправління різних спеціалістів: соціологів, психологів, економістів, юристів тощо.

Представницька функція полягає в умінні позиціонувати заклад освіти, педагогічний колектив, будь-якого працівника чи учня, виступати на конференціях, симпозіумах. Керівник повинен мати добре розвинуті комунікативні, рефлексивні, інтелектуально-евристичні здібності.

Дипломатична функція реалізується через запровадження в практику роботи принципів демократизму та гуманізму, за участі керівника в місцевих (регіональних, державних) органах влади; полягає у правильному розумінні, роз'ясненні та втіленні в життя ідеології держави, пропаганді досягнень національної культури, традицій.

Менеджерська функція передбачає посилення уваги до роботи з персоналом, зокрема: раціональне розміщення кадрів, створення умов для праці, соціальний та правовий захист, створення системи із збереження життя та здоров'я педагогів і здобувачів освітніх послуг.

Завдяки *модернізованим функціям* управління в ЗЗСО:

– оновлюється зміст навчання та виховання (впроваджуються нові стандарти освіти, авторські навчальні програми, підручники, посібники. Відбувається індивідуалізація та персоніфікація освітнього процесу);

– розробляються та апробуються нові освітні технології (розвиваючого, модульного, дистанційного навчання тощо);

– удосконалюється організація освітнього процесу (суб'єкт-суб'єктні відносини між педагогами та учнями; діалогічні форми спілкування, запроваджується технологія педагогічної підтримки та взаємодії);

– трансформуються технології моніторингу (запроваджуються рейтингові системи оцінювання, комп'ютерні програми, моніторингові системи дослідження об'єктів);

– модернізуються зміст, форми й методи управління закладами й установами освіти (створюються проєктні моделі управління, системи управління грантовими програмами).

Отже, питання змісту управлінської діяльності та підвищення рівня компетентності керівника сучасного освітнього закладу завжди актуальне. Воно детермінується як зовнішніми, так і внутрішніми умовами роботи керівника ЗЗСО, зумовлюється невідпинним процесом оновлення функцій управління.

Когнітивно-технологічний компонент включає: знання, вміння, технології

для здійснення організаційно-методичного супроводу процесу розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти; відбір змісту і технологій розвитку управлінських компетенцій на основі виявлених на діагностичному етапі рівнів спеціальних, соціальних і особистісних компетенцій керівників ЗЗСО – слухачів курсів підвищення кваліфікації. *Когнітивно-технологічний* компонент дозволяє реалізувати модульні програми підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО. Мета компоненту полягає у забезпеченні науково-методичному супроводі процесу розвитку управлінських компетенцій керівників ЗЗСО засобами використання інноваційних технологій.

Розвиток управлінської компетентності керівників ЗЗСО в післядипломній освіті успішно здійснюється за допомогою впровадження інноваційних технологій: *освітніх* (інтерактивні, ігрові, проєктні, проблемні, рішення контекстних завдань, технологія розвитку, критичного мислення, гуманітарні, «перевернутий клас «з використанням «Хмарних» сервісів, BYOD); *проєктно-гуманітарних технологій* (когнітивно-орієнтовані технології, діяльнісно-орієнтовані технології, особистісно-орієнтовані технології), веб-квест технології; *технологія навичок* цілепокладання створює умови для розвитку мотивації до досягнення високого рівня професійної майстерності та набуття необхідних компетенцій; *технологія скефолдинга*, або «згасаючої допомоги» передбачає втручання керівника, коли керівник зовсім не може впоратися із проблемою.

Серед *форм навчальних занять*, що застосовуються в процесі підвищення кваліфікації керівних кадрів, орієнтованому на розвиток управлінських компетенцій керівників ЗЗСО в післядипломній освіті, визначені лекції, семінари, робота в малих групах, конференції, круглі столи, вебінари та ін. *Групові форми діяльності з розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО*: педагогічні семінари; управлінське консультування; творчі групи (об'єднання); клуби лідерства; управлінські тренінги; школа молодого керівника; школа управлінської майстерності; презентація управлінського досвіду.

Індивідуальні форми діяльності з розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО: управлінське консультування; самоосвіта; контрольні діалоги з керівником; стажування молодих директорів; дні самоуправління в закладі освіти; атестація керівника закладу; творчі звіти.

Найбільш прийнятною в умовах планетарної пандемії є форма дистанційного навчання, яка дозволяє якісно організовувати та здійснювати освітній процес здобувачів освіти різних рівнів.

Дистанційне навчання (ДН) - форма організації освітнього процесу та освітня технологія, основою якої є керована самостійна робота тих, хто навчається та широке застосування у навчанні сучасних інформаційних, комп'ютерних та телекомунікаційних технологій. Дистанційне навчання - це навчання, при якому усі або більша частина освітніх процедур здійснюються із використанням сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій за умов територіальної розрізненості викладача та слухачів.

Очно-дистанційна форма підвищення кваліфікації педагогічних працівників оптимально поєднує в єдиному освітньому процесі принципи, методи та засоби очного та дистанційного навчання.

Сучасне суспільство пережило глобальну переоцінку цінностей, у результаті якої наука і освіта здобули новий статус, який у першу чергу висуває вимогу практичного втілення. Адже сьогодні найімовірніше професійний розвиток керівників ЗЗСО можна і потрібно вважати психологічною умовою функціонування загальної системи освіти та інноваційного педагогічного процесу.

До *методів*, що сприяють розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО віднесено: розвиваючі психодіагностики; організаційно-ділові ігри, метод «case-study», метод проектів, тренінги, спостереження, опитування, анкетування, тестування, діалог, ранжирування, диспут, круглий стіл, наукова доповідь, метод проектів, організаційно-ділова гра, мозкова атака, вивчення матеріалів і літератури, засоби дистанційного спілкування (платформи Інтернет), самоаналіз управлінської

діяльності, проблемні завдання і ситуації, аналіз і узагальнення управлінського досвіду, моделювання управлінських об'єктів, захист моделі.

До засобів навчальної діяльності щодо удосконалення розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти, відносимо навчальні посібники, науково-методичну літературу, презентації, ІКТ-засоби, комунікативні засоби, діагностичні засоби тощо.

Рефлексивно-результативний компонент моделі характеризує – сукупність здібностей передбачати, оцінювати власну діяльність, вибирати стратегію управління, оцінювати стан розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти і прогнозувати на його основі розвитку позитивного іміджу ЗЗСО.

Рефлексія (від лат. *reflexio* – звернення назад) – важливий механізм продуктивного мислення; особлива організація процесів розуміння того, що відбувається, у широкому системному контексті (включаючи оцінку подій, пошук прийомів та операцій завдань, які вирішуються); процес самоаналізу та активного осмислення стану й дій індивіда та інших людей, включених в рішення завдань [38].

Процес розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО починається з виявлення рівнів розвитку управлінської компетентності (репродуктивний, адаптивний, творчий):

– *репродуктивний рівень* – фрагментарність управлінських знань, нестійке відтворення управлінських умінь, слабкий прояв здатності і готовності мобілізувати ці знання і вміння в своїй професійній діяльності, проекція досвіду педагогічної роботи на нову професійно-управлінську діяльність;

– *адаптивний рівень* – велика цілеспрямованість діяльності; сформована система управлінських знань і умінь, перевага рішення управлінських завдань за алгоритмом;

– *творчий рівень* – активність, самостійність, здатність і готовність мобілізувати в управлінській діяльності знання, вміння, а також узагальнені

способи виконання дій, придбані в процесі про вчення; усвідомлення значимості розвитку управлінської компетентності.

Враховуючи вищезазначене, у дослідженні розроблено критерії розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО:

– *мотиваційний* – прогнозування управлінської діяльності та вмотивованість керівника на місію та візію ЗЗСО, здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку (*мотиваційно-цільовий компонент*);

– *діяльнісний* – професійна здатність організувати ефективне управління ЗЗСО; здатність до прийняття виважених управлінських рішень; здатність створювати професійне середовище в ЗЗСО (*організаційно-змістовий компонент*);

– *когнітивний* – здатність здійснення управлінської діяльності на засадах засвоєних змісту компетенцій, що утворюють УК; досконале володіння інноваційними технологіями організації освітнього процесу в ЗЗСО (*когнітивно-технологічний компонент*);

– *особистісний* – здатність здійснювати самомоніторинг і рефлексію управлінської діяльності (*рефлексійно-результативний компонент*).

Рефлексивно-результативний етап завершує процес моделювання розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО шляхом підвищення кваліфікації. Метою даного етапу є діагностика рівня розвитку управлінських компетенцій керівників ЗЗСО. Для розуміння сутності професійного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти на стадії моделювання враховано два взаємопов'язані фактори, які, на наш погляд, найбільш повно відображають специфіку структури та зміст моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти :

– по-перше, сукупність сформованих професійних якостей керівника закладу загальної середньої освіти являє собою інтелектуальну основу його професійного розвитку і саморозвитку в межах професії і встановлених рівнів управлінської компетентності;

– по-друге, зміст управлінської компетентності керівників ЗЗСО є способом реалізації професійно та індивідуально значущих показників, адаптованих до суспільних та виробничих умов і включає такі структурні елементи, як управлінське знання, освітній процес, управлінська діяльність, професійно-особистісні якості керівника школи [29; 30].

Отже, процес моделювання змісту досліджуваної проблеми відображає цілісну систему взаємопов'язаних компонентів, наукових підходів, принципів, методів, функцій, критеріїв та рівнів за певних організаційно-педагогічних умов щодо розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти.

2.2. Організаційно-педагогічні умови розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти

Реформа системи освіти, суспільні економічні процеси, що відбуваються в державі, створили гостру потребу у компетентно підготовлених фахівцях – керівниках ЗЗСО, які здатні ефективно працювати в сучасних умовах. Демократизація суспільства вимагає розвитку фахової майстерності, творчості, професіоналізму керівників ЗЗСО і підвищує вимоги до рівня їхньої управлінської компетентності. Однак, більшість керівників ЗЗСО не фокусують увагу на виявленні власного рівня сформованості управлінської компетентності та її розвитку. Тому важливим при підвищенні кваліфікації є розробка й обґрунтування завдання розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО під час їхньої самоосвітньої діяльності. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, підвищення рівня управлінської компетентності керівників ЗЗСО, які б відповідали сучасним вимогам та стандартам, стали особливим напрямом розвитку системи післядипломної освіти. Тому, на наше переконання, надважливими, стратегічними завданнями післядипломної педагогічної освіти є

створення умов для постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівнів, управлінської компетентності, оновлення професійних знань керівників ЗЗСО, збагачення їхнього духовного та інтелектуального потенціалу.

Процес розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО неможливий без спеціально спроектованих організаційно-педагогічних умов. Для розуміння сутності категорії «організаційно-педагогічна умова» доцільно дослідити тлумачення змісту зазначеного явища.

Академічний тлумачний словник трактує сутність поняття «умова» як необхідна обставина, яка робить можливим здійснення, створення, утворення чого-небудь або сприяє чомусь [1].

У процесі теоретичного аналізу встановлено, що не існує єдиного тлумачення сутності поняття «умова». В енциклопедичному словнику поняття «умова» розглядається як сукупність факторів, які впливають на щось, створюють середовище функціонування або протікання чого-небудь [89].

У тлумачному словнику «умову» визначають як вимогу однієї зі сторін, які домовляються; як усну чи письмову згоду про що-небудь; як правила, що встановлені в будь-якій сфері життя, діяльності; як обставини, за яких відбувається чи залежить що-небудь [320].

Умова – компонент комплексу об'єктів (речей, їх станів, взаємодій), з якого впливає існування відповідного явища. У цілому цей комплекс називають достатніми умовами явища. Якщо з усіх можливих умов відібрати загальні, отримаємо необхідні умови, тобто ті, за яких можливе певне явище. Визначення поняття «умови» в педагогіці пов'язане передусім з педагогічним осмисленням цієї категорії. Досить широко поняття «умова» використовується у дидактиці у процесі характеристики цілісного педагогічного процесу, окремих його сторін і складових частин.

Відомі вчені (В. Андреева, Ю. Бабанський, М. Конюхов, О. Пехота, Р. Серьожников та ін.) з різних аспектів розглядають зміст поняття «організаційно-педагогічні умови», яке стосується різних аспектів процесу навчання, виховання та розвитку: цілей, принципів, змісту, методів, форм, засобів

тощо. Цей термін може позначати як цілісний освітній процес, так і характеризувати окремі його сторони чи елементи. Взагалі, під поняттям «організаційно-педагогічні» умови розуміються важливі фактори, які впливають на виникнення та існування того чи іншого явища. Важливим для цього дослідження є трактування терміну «умова» з психологічної точки зору як сукупності явищ зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть здійснювати вплив на розвиток конкретного явища, що опосередковується активністю особи чи певної групи осіб. Саме психологи розглядають в якості суттєвих умов професійного становлення особистості мотиви, спрямованість особистості, її нахили, інтереси, загальні та особливі здібності, обставини виховання та навчання, організації професійного та освітнього середовища, доступ до культурних цінностей, стан соціального оточення тощо. Значущим у контексті дослідження виступає поєднання як зовнішніх, так і внутрішніх впливів, і саме зовнішні впливи здатні подіяти лише через опосередковане сприйняття особою.

Вагомий внесок у дослідження вказаної проблеми зробив С. Рубінштейн, який наголошував на розділенні як внутрішніх, так і зовнішніх умов [264].

А. Смолюк підтримує позицію вченого, що зовнішні умови визначають кінцевий результат не безпосередньо, а «заломлюючись» крізь дію внутрішніх умов, власну природу конкретного об'єкта чи явища. Відповідно, внутрішні умови виступають причинами, а зовнішні – обставинами [294].

Дослідниками теоретично обґрунтовано організаційно-педагогічні умови розвитку управлінського мислення керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти: створення професійно орієнтованого педагогічного середовища в закладі; обґрунтування такого змісту управлінської підготовки, який враховує цілі, завдання, принципи та специфіку управлінської діяльності, а також сприяє розвитку управлінського мислення менеджерів освітніх закладів; застосування професійно орієнтованих методик і дидактичних технологій проведення освітніх заходів, які мають методично обґрунтовано стимулювати розвиток і вдосконалення мисленнєвих процесів із врахуванням вікових особливостей, управлінського досвіду, майбутніх кар'єрних перспектив і посадових

компетенцій, забезпечення самоменеджменту керівників ЗЗСО у професійній діяльності; забезпечення міжпредметних зв'язків між навчальними дисциплінами [12; 337, с. 184–185].

Деякі сучасні дослідники аналізують педагогічні умови як фактори (або чинники), що впливають на процес досягнення мети, при цьому вони поділяються на: зовнішні (позитивні відносини педагога і слухача; об'єктивність оцінювання процесу навчання; місце навчання, приміщення, кліматичні умови тощо) та внутрішні (індивідуальні характеристики слухачів, тобто стан здоров'я, якості характеру, досвід, уміння, навички, мотивація тощо) [236, с. 161].

Т. Вдовичин виокремлює наступні організаційно-педагогічні умови: спрямування на самореалізацію особистості завдяки створенню та підтримці інновацій в педагогічному середовищі; реалізація методичних умінь та навичок у керівників освітніх закладів та забезпечення розвитку їх управлінської компетентності; мотивації до навчання та розвиток пізнавальної активності [37, с. 226].

Різносторонній аналіз існуючих трактувань категорії «організаційно-педагогічні умови» дозволяє виокремити певні ознаки і положення, що є ключовими в розумінні цього поняття, зокрема організаційно-педагогічні умови: є предметом дослідження методології педагогіки; виражають відношення освітньої системи до навколишніх явищ, без яких неможливе її існування; забезпечують оптимальний перебіг освітніх процесів та явищ; необхідні для досягнення визначеної педагогічної мети та вирішення поставлених завдань; поєднують суб'єктивне й об'єктивне, внутрішнє і зовнішнє, сутність та явище [295, с. 76].

Підсумовуючи вищенаведене та узагальнюючи теоретико-методологічні підходи до проблеми організаційно-педагогічних умов розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО, доцільно стверджувати, що зазначені організаційно-педагогічні умови розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО виступають складовим елементом педагогічної системи (цілісного педагогічного процесу); відображають сукупність можливостей освітнього середовища системи післядипломної освіти (цілеспрямовано

конструюються заходи впливу взаємодії освітніх суб'єктів: зміст, освітні та виховні методи, прийоми і форми, програмно-методичне забезпечення освітнього процесу) і матеріально-просторового середовища (відповідне навчальне та технічне обладнання тощо), що впливають на існування і функціонування освітньої системи. Для їхньої структури характерна наявність як внутрішніх елементів, що впливають на розвиток особистісної сфери суб'єктів освітнього процесу, так і зовнішніх обставин цього процесу. Відповідним чином обґрунтована реалізація педагогічних умов розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО забезпечить ефективне функціонування та розвиток системи післядипломної освіти, стимулюватиме готовність керівних кадрів до професійного розвитку і самовдосконалення.

Зазначимо, що в контексті даного дослідження під організаційно-педагогічними умовами варто розуміти спеціально спроектовані фактори впливу на зовнішні та внутрішні обставини розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти, які сприяють їхньому професійному розвитку, готовності до розвитку як професійних, так і особистісних здібностей, формуванню стійких професійних компетенцій в умовах освітнього середовища ЗЗСО.

Акцентуємо увагу на тому, що високий рівень управлінської компетентності керівника ЗЗСО суттєво впливає на успішність його професійної діяльності, дає змогу керівнику оптимально реалізувати власний управлінський потенціал.

Реалізація організаційно-педагогічних умов розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти має бути спрямована на забезпечення розвитку їх ключових умінь як компетентних управлінців:

- 1) проектувати освітній процес, вдало конструювати навчальний матеріал, уміло моделювати й розв'язувати педагогічні ситуації;
- 2) сприймати психічний стан педагогів, визначати особливості стосунків у педагогічному колективі;

- 3) ставити коректні завдання, координувати діяльність педагогів, співпрацювати з ними в освітньому процесі;
- 4) виробляти сміливе, гнучке та позитивне мислення в пошуках оптимального вибору форм і методів самоосвітньої діяльності;
- 5) оволодівати новими науково-педагогічними, економічними, цифровими та інформаційно-комунікативними, науково-технічними знаннями, передовими, а також нетрадиційними і нестандартними методами ефективного регулювання стосунків з колегами, педагогічними працівниками;
- 6) здійснювати емоційний вплив на підлеглих;
- 7) проводити моніторинг професійного розвитку педагогічного колективу;
- 8) виявляти рівень ефективності та успішності власної діяльності.

Сучасна система післядипломної освіти спрямована на вирішення складних завдань формування кваліфікованого менеджера-керівника ЗЗСО відповідно до сучасних потреб суспільства та освітньої галузі з урахуванням вимог, професійних стандартів, підходів, обраного рівня кваліфікації, світогляду тощо. Для цього необхідно впроваджувати сучасні принципи організації освітнього процесу, удосконалювати зміст та структуру, форми та методи підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО, рівня їхньої управлінської компетентності, впроваджувати сучасні засоби мотивації самоосвітньої діяльності керівників ЗЗСО шляхом широкого застосування сучасних інформаційно-комунікативних технологій навчання. Тому не можна залишати поза увагою визначення сприятливих організаційно-педагогічних умов для розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти, що закладає основу формування професійної майстерності в управлінській діяльності сучасного керівника закладу освіти.

Формування організаційно-педагогічних умов розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО передбачає виокремлення форм, методів та засобів, що забезпечать досягнення бажаного результату та розробку технологічних аспектів їх впровадження.

У ході дослідження організаційно-педагогічні умови розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти як обставини, завдяки яким відбуваються перетворення, прогнозовані на утвердження позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти.

Визначено та впроваджено внутрішні (ціннісні, мотиваційні, комунікативні, діяльнісні) і зовнішні (науково-методичні, культурологічні, соціальні, інформаційні, організаційні) організаційно-педагогічні умови досліджуваного феномена.

Мотивація керівників закладів загальної середньої освіти до професійного саморозвитку та підвищення своєї кваліфікації є однією з найважливіших організаційно-педагогічних умов розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти.

Дослідження багатьох науковців доводять, що високий рівень професійної майстерності досягається керівниками ЗЗСО, якщо у них виникає і здатна реалізуватися потреба у професійному саморозвитку, самовдосконаленні, якщо він виявляє мотиваційно-ціннісне ставлення до управлінської діяльності, має здатність до вольової саморегуляції, самоорганізації, самоконтролю. Професійна діяльність керівників ЗЗСО зумовлює потребу у необхідності постійного самовдосконалення та саморозвитку з метою підвищення своєї кваліфікації, розвитку управлінської компетентності відповідно до вимог сучасної освіти та суспільства.

Термін «потреба» передбачає ситуацію позбавленості чогось, як, наприклад, стан голоду або спраги, або брак об'єктів першої необхідності, зокрема житла, особистої безпеки або пізнавальної та соціальної стабільності. Але задоволення потреб означає набагато більше, ніж відповідь на біологічні або психологічні дефіцити.

Дослідники трактують поняття «потреба» як «...стан організму, людської особистості, соціальної групи, суспільства в цілому, що виражає залежність від об'єктивного змісту, умов їх існування і розвитку, який є джерелом їхньої активності» [63]. Потреба мотивує людину до діяльності, адже діяти людина починає тоді, коли виникає потреба щось змінити для задоволення свого

становища. Тобто, потреба і мотив є рушійними силами для здійснення певного виду діяльності. Мотивом можуть слугувати потреби, інтереси, емоції, ідеали, бажання, цілі тощо.

Згідно класичних мотиваційних концепцій А. Маслоу, Д. Мак Клееланда, А. Портера, Е. Лоулера, розглянемо внутрішні та зовнішні мотиви діяльності керівників ЗЗСО, які сприяють їх професійному зростанню [176; 177].

Внутрішня мотивація керівників ЗЗСО характеризується захопленістю справою, цікавістю до процесу управління закладом, а не лише результатами діяльності. Водночас успіх, позитивні результати, високі досягнення посилюють інтерес до процесу професійної діяльності керівників закладу ЗСО і є запорукою успішної діяльності всього освітнього закладу.

Мотивація спрямованості на управлінську діяльність характеризується позитивним, емоційно-ціннісним ставленням до виконання функцій керівника ЗЗСО, стійкого інтересу до посади керівника закладу, ступеня задоволення від перебування на даній посаді та виконання покладених на нього посадових обов'язків. Тобто, керівник закладу загальної середньої освіти у професійній діяльності досягає максимальних результатів за умов наявного мотиву спрямованості на діяльність як менеджера закладу.

Мотивація самоактуалізації характеризується потребою керівника закладу загальної середньої освіти до саморозвитку, самовдосконалення, до реалізації свого особистісного потенціалу. Для сучасного керівника освітнього закладу, який має здатність до самоактуалізації, притаманні оптимізм, відкритість, багатство внутрішнього світу, креативність, незалежність думки, почуття гумору.

Професійна мотивація керівника ЗЗСО базується на баченні керівника перспективи своєї кар'єри, перспективи власного професійного зростання. Така мотивація дає можливість керівнику ЗЗСО спрямовувати свій власний інтелектуальний потенціал, цілі на підвищення професіоналізму, рівня його управлінської компетентності. Відсутність бачення перспектив призводить до

втрати керівником закладу загальної середньої освіти інтересу до саморозвитку, енергії до професійного розвитку, бажання підвищувати кваліфікацію в цілому.

Мотивація досягнення складається з потреби керівників ЗЗСО у визнанні, повазі зовнішньої і внутрішньої, можливості самовираження. Такі керівники ЗЗСО характеризуються активністю, енергійністю, самостійністю у роботі та при прийнятті рішень, прагненням відстоювати свою точку зору, власним баченням, великою працездатністю.

Одночасно, для формування внутрішньої мотивації необхідна реалізація зовнішніх мотивів. Одним із зовнішніх мотивів є *морально-матеріальне заохочення*. Науковцями доведено, що інтерес до професійної діяльності зростає тоді, коли отримані результати морально й матеріально заохочуються.

На думку Л. Шовкун, «...якщо мотивація переважно є зовнішньою, то і діяльність в цілому не буде характеризуватися особистісним значенням. Тобто вона не буде справою усього життя, а лише засобом для досягнення певних життєвих цілей. Якщо ж переважає внутрішня мотивація, то діяльність набуває особистісного значення, тобто вона буде значно результативнішою, багатшою і глибшою. У результаті ефективність усієї діяльності керівника ЗЗСО значно зростає» [178].

Організаційно-педагогічною умовою розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО вважаємо формування професійного інтересу керівників до процесу управлінської діяльності, менеджменту ЗЗСО, який він здійснює у межах повноважень.

Спонукає до будь-якої діяльності людину наявність інтересу. Інтерес завжди має певну спрямованість, збуджує до діяльності, сприяє стану творчості, активного пошуку та саморозвитку. Феномен інтересу не є притаманним людині від народження, а розвивається у процесі формування особистості. Особливою формою зазначеного феномену є пізнавальний інтерес.

В. Манько, розглядаючи пізнавальний інтерес як одну з форм пізнавальної спрямованості особистості, запропонував таке його визначення: пізнавальний

інтерес – це форма пізнавальної спрямованості особистості, що проявляється в зосередженні уваги та активізації інтелектуальних психічних процесів як на самому процесі, так і на об'єкті пізнання, супроводжується позитивними емоціями й визначає смислоутворюючу мотивацію особистості [168].

Сутність пізнавального інтересу розглядаємо, насамперед, у спрямованості керівника закладу загальної середньої освіти занурюватися у глибину процесів, явищ пізнання, а не залишатися на їх поверхні. Пізнавальний інтерес є важливим елементом управлінської діяльності керівника ЗЗСО. Наявність пізнавального інтересу характеризує директора освітнього закладу позитивним ставленням до своєї роботи, радісними переживаннями за успіхи закладу, постійним прагненням до підвищення рівня своєї управлінської компетентності та самовдосконалення.

Необхідно зазначити, що важливим є узгодження та цілісне поєднання професійних і пізнавальних інтересів у керівників ЗЗСО. Адже, професійний інтерес можемо визначити як вибіркочу спрямованість особистості на конкретні види людської діяльності, професії та спеціальності.

Активізація професійної діяльності керівників ЗЗСО з метою самовдосконалення і підвищення свого фахового рівня є організаційно-педагогічною умовою розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

Як було зазначено, професійно-пізнавальний інтерес спонукає людину до певного виду діяльності. Але самого інтересу, як виявляється, не достатньо, якщо у індивіда відсутня така складова як активність, тому що вона є одним із чинників діяльності. Активність особистості починається саме тоді, коли з'являється необхідність діяльності, тобто виникає потреба, з'являється мотив. Семантика поняття «активність» дає визначення, що активність – це здатність особистості до діяльності, яка спрямована на досягнення своїх потреб або мети і виявляється у самостійності, ініціативності, старанності, енергійному розвитку самої себе.

А. Маргуліс [169] вважає, що активність є специфічним способом реагування і поведінки, В. Дьомін [78] визначає її як вищий стан діяльності. Особистість володіє специфічним видом активності – соціальною самодіяльністю,

у процесі якої вона досягає мети. Активність не є уродженою, вона може змінюватись у зв'язку із змінами самої особистості і того соціального середовища, в якому особистість формується і розвивається.

На думку В. Стадової, професійна активність директора школи – цілісна система підвищення науково-теоретичного і загальнокультурного рівня, психолого-педагогічної підготовки і професійної майстерності керівника ЗЗСО, формування в нього готовності до самоосвіти, саморозвитку [275, с. 121].

Л. Онищук [215] визначає професійну активність керівника освітнього закладу як таку форму, що проявляється в інтегрованій ініціативно-перетворюючій педагогічній діяльності в режимі творчих пошуків оптимальних варіантів освітнього процесу, спрямованих на забезпечення власних культурно-освітніх потреб. Вона розглядає професійну активність як фактор, який посилює пошуково-перетворюючу спрямованість професійної діяльності керівника ЗЗСО. Для активізації професійної діяльності керівника ЗЗСО з метою самовдосконалення і підвищення рівня його управлінської компетентності важливе значення має успішність цієї діяльності та відчуття особистісного успіху.

Сприятливе освітнє середовище і соціально-психологічний клімат професійної діяльності керівників ЗЗСО є організаційно-педагогічною умовою розвитку їх управлінської компетентності.

На високу результативність роботи керівників ЗЗСО суттєво впливають відносини з колегами, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі школи. Соціально-психологічний клімат – це якісний показник міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу.

Одним із перших розкрив зміст психологічного клімату В. Шепель. На його думку, *психологічний клімат* – це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх симпатії, збігів характерів, інтересів, схильностей. Він вважав, що клімат стосунків між людьми в організації складається з трьох складових. Перша складова – це соціальний клімат, який

визначається усвідомленням спільних цілей і завдань організації. Друга складова – моральний клімат, який визначається прийнятими моральними цінностями організації. Третя складова – це психологічний клімат, тобто ті неофіційні відносини, які складаються між працівниками [338].

У цілому, цей феномен прийнято називати *соціально-психологічним кліматом колективу організації*. Залежно від особливостей вияву, соціально-психологічний клімат виконує в колективі відповідні *функції*: консолідуюча (полягає у згуртуванні колективу, об'єднанні зусиль для вирішення освітніх завдань); стимулюючу (виявляється в реалізації «емоційних потенціалів колективу» (А. Лутошкін [164]), його життєвої енергії); стабілізуючу (забезпечує стійкість внутрішньокolleктивних відносин, створює необхідні передумови для успішної адаптації нових членів колективу); регулюючу (виявляється в утвердженні норм взаємин, прогресивно-етичного оцінювання поведінки членів колективу).

Основними факторами, що впливають на формування соціально-психологічного клімату в школі є:

- взаємини з колегами по роботі і адміністрацією;
- рівень конфліктності відносин;
- професійна підготовка персоналу;
- зміст праці та ступінь задоволення нею;
- умови праці і побуту та задоволеність ними;
- ступінь задоволення характером стосунків педагогів з дітьми;
- особистість керівника, стиль керівництва та задоволеність ними.

Б. Ломов вкладає в поняття «психологічний клімат» систему міжособистісних відносин, психологічних за природою (симпатія, антипатія, дружба); психологічні механізми взаємодії між людьми (наслідування, співпереживання, сприяння); систему взаємних вимог, загальний настрій, загальний стиль спільної трудової діяльності, інтелектуальну, емоційну і вольову єдність колективу [161, с. 46].

Аналізуючи праці науковців [120; 149; 274], маємо можливість уточнити характерні особливості сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, зокрема:

- позитивний, доброзичливий, оптимістичний настрій у колективу загалом та кожного його члена зокрема;
- високий рівень взаємодії, взаємодопомоги та взаємодовіри у групі;
- наявність керівника-лідера, що є компетентною, досвідченою, мудрою особистістю, здатною знайти індивідуальний підхід до кожного члена групи;
- відсутність авторитарного тиску керівників на учасників колективу;
- високий рівень командної роботи, намагання усіх членів групи зробити максимальний внесок у результати її діяльності;
- розвинена взаємоповага в межах колективу;
- конструктивна критика один одного, спрямована на підвищення ефективності діяльності колективу;
- вільне обговорення усіх робочих питань, прагнення знайти не консенсус, а найкращий варіант вирішення проблем;
- низька конфліктність, при цьому характер конфліктів функціональний (зумовлює позитивні зміни у діяльності колективу);
- комфортність у формальному та неформальному спілкуванні між членами колективу;
- задоволення членів колективу матеріальним та моральним стимулюванням;
- активність, енергійність, ініціативність членів групи, натхнення у їхній роботі;
- єдність інтересів, уподобань, потреб членів групи;
- створення умов для креативності, самореалізації, самоствердження, професійного зростання;
- стійкість та стабільність зв'язків в межах колективу;

- задоволення працівників від їхньої участі у роботі колективу, від змісту виконуваної роботи;
- спрацьованість учасників колективу, що ґрунтується на узгодженості робіт та розумінні потенціалу кожного члена групи;
- цінування членами колективу таких рис, як порядність, справедливість, чесність, мудрість, мужність, працелюбність;
- висока привабливість колективу для нових учасників тощо.

Складові соціально-психологічного клімату у закладі загальної середньої освіти хоч і впливають на загальний клімат школи, але не суттєво, оскільки основою соціально-психологічного клімату є система взаємовідносин у трудовому колективі закладу. Чим більше школа (керівництво закладу) зацікавлена в особистих досягненнях та успіхах своїх працівників, тим більш сприятливим буде клімат у ній.

Створення нормального комфортного освітнього середовища ЗЗСО – це функціональне завдання керівника закладу освіти.

Словник з педагогіки трактує суть поняття «освітнє середовище» як спеціально, згідно з педагогічними цілями організована система міжособистісних відносин і ставлень до світу [134]. Морально стійке та позитивно організоване освітнє середовище характеризується невимушеністю під час обговорення питань, які виникають у педагогічному колективі у процесі здійснення професійної діяльності, а також вільне висловлювання думок будь-яким працівником закладу загальної середньої освіти.

Погоджуємося з думкою Л. Макар [167], яка акцентує увагу на істотних характеристиках цього середовища: гнучкості, різноманітності, доступності у часі та просторі, які забезпечують педагогічному працівнику ЗЗСО розуміння саме себе і навколишнього середовища, сприяють виконанню його соціальної ролі. Центральною цінністю освіти стає розвиток в працівнику закладу потреби і можливості вийти за межі того, що вивчається, здібності до самореалізації творчого потенціалу, спрямованості на саморозвиток і самоосвіту. Таке уявлення

кардинально змінює підхід керівників ЗЗСО до менеджменту колективу освітньої організації: головне не система жорстко задекларованих освітніх установ по суті, а педагог, котрий свідомо вибирає індивідуальну самоосвітню траєкторію відповідно до своїх інтересів і здібностей, що визначають його освітні потреби.

Управління педагогічним колективом ЗЗСО – це цілеспрямована діяльність керівного складу на розроблення концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають стилем керівництва.

Беззаперечно очевидна залежність освітнього середовища і психологічної комфортності керівників ЗЗСО від стилю управління, що застосовується керівником.

Стилем керівництва прийнято вважати стиль поведінки керівника щодо своїх підлеглих, тобто певну сукупність норм, принципів, методів і засобів впливу на підлеглих з метою досягнення поставлених цілей та ефективної управлінської діяльності. Класичними стилями управління вважають авторитарний, демократичний і ліберальний.

Авторитарний стиль характеризується орієнтацією керівника закладу на самого себе. Керівник ЗЗСО одноосібно формулює напрями роботи колективу закладу, вказує на методи, способи та прийоми вирішення професійних ситуацій, знищує будь-яку ініціативу. Такий керівник акумулює всю інформацію на собі. Зазначеному стилю притаманно пряме регулювання, погрози, примушення, жорсткий контроль підлеглих з боку керівника, вимога дисципліни та ідеального порядку.

Демократичний стиль базується на діловому й особистому авторитеті керівника. Керівник ЗЗСО прагне донести цілі діяльності закладу до свідомості його колективу. Використовуючи демократичний стиль управління, керівник закладу ЗСО залучає колектив до активної участі в плануванні діяльності школи. Керівник закладу не лише контролює та координує діяльність своїх підлеглих, а й мотивує та заохочує своїх працівників. Демократичний стиль управління

передбачає активну участь колективу школи в ухваленні рішень. За такого керівництва кожен працівник має змогу розвитку власної ініціативи. За наявності демократичного стилю управління керівник ЗЗСО прагне до відповідальності, має здібності до самоосвіти та творчості. Демократичний стиль є оптимальним для управління педагогічними колективами. Такий стиль керівництва директора освітнього закладу породжує в ЗЗСО доброзичливий психологічний клімат.

Ліберальний стиль керівництва характеризується повною довірою керівника ЗЗСО до колективу. Керівник ЗЗСО намагається не втручатися в життя колективу, більше проявляє пасивність, ніж активність. Важливі питання розглядає формально, часто піддається сторонньому впливу. За таких умов підлеглі мають повну свободу дій у межах функціональних обов'язків; дисципліна підтримується за рахунок свідомості і самоорганізації колективу. Застосовуючи такий стиль управління, керівник ЗЗСО має можливість створити сприятливий емоційний клімат, уникнути конфліктів. Але в екстремальних ситуаціях ліберальний стиль управління не є ефективним.

Тому необхідно зауважити, що важливим фактором формування та розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО є соціально-психологічний клімат закладу загальної середньої освіти, який залежить від стилю управління, властивого керівництву закладу.

Оновлення науково-методичного забезпечення, здійснення науково-методичної підтримки керівників ЗЗСО у процесі вдосконалення менеджерських якостей є організаційно-педагогічною умовою розвитку їхньої управлінської компетентності.

Варто зазначити, що науково-методичне забезпечення розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти ґрунтується на можливості вибору індивідуальних освітніх траєкторій відповідно до орієнтованого заданого результату. Основними кроками є: ознайомлення з провідними існуючими інноваційними технологіями, методами, формами організації навчання дорослих, наприклад, коучинг, сторітелінг, гейміфікація,

тренінг, застосування кейсів тощо; побудова індивідуальної освітньої траєкторії задля створення власного портфоліо інноваційних технологій розвитку ключових компетентностей керівників ЗЗСО.

Напрямами реалізації зазначеної організаційно-педагогічної умови визначено такі: розробка, оновлення та затвердження відповідної нормативної документації освітнього процесу (навчальні плани, програми варіативних навчальних дисциплін, навчально-методичні комплекси дисциплін); організація і проведення науково-методичних семінарів щодо підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО на засадах розвитку управлінської компетентності; створення інформаційного освітньо-професійного середовища керівників ЗЗСО, складовою якого є система науково-методичної підтримки щодо самовдосконалення та саморозвитку, підвищення рівня власної управлінської компетентності

Формування професійної культури керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти є організаційно-педагогічною умовою розвитку їх управлінської компетентності.

Відродження духовності в системі освіти – це та першооснова, на якій тільки й можлива її наступна розбудова. Шлях до цього – гуманітаризація освіти, суть якої в забезпеченні ґрунтового загальнокультурного розвитку, формування цілісної особистості керівників ЗЗСО; така освіта є передумовою і суттєвим чинником професійного становлення і самореалізації директора закладу освіти

Це передбачає розвиток загальної культури, почуттів, навичок, поведінки, що утворюють центр, навколо якого об'єднуються знання і вміння, формуючи неповторну індивідуальність особистості сучасних керівників ЗЗСО і визначаючи особливості їх професійної діяльності. Завдяки цьому поняття культури входить в систему координат професійно значущих якостей особистості директора освітнього закладу і дає підстави говорити про педагогічну культуру з її характеристиками технологічної майстерності і багатством внутрішнього світу керівників ЗЗСО.

Завданням післядипломної освіти щодо підвищення професіоналізму керівників ЗЗСО слід вважати формування і розвиток особистості керівника ЗЗСО, який має творчу індивідуальність і володіє науковим методом дослідження. Соціально-психологічний напрям підготовки керівника ЗЗСО як управлінця, розвитку професійної досконалості опосередковується формуванням його соціально-психологічної культури.

Отже, з розвитком соціально-психологічної культури вдосконалюються форми професійної свідомості керівника, активізується прагнення до самовдосконалення. Тому формування керівника закладу загальної середньої освіти є складним процесом безперервного цілеспрямованого збагачення індивідуальності.

Зміст професійної культури керівників ЗЗСО, як стверджують науковці, включає насамперед культуру мислення і праці, культуру спілкування і мовлення [18]. Культура професійного мислення базується на теоретичному осмисленні педагогічної діяльності, усвідомленні закономірностей, принципів педагогічного процесу, передбаченні і прогнозуванні результатів професійної діяльності. Культура педагогічної праці – це високий рівень володіння професійними вміннями і навичками, здатність до педагогічної творчості. Культура мовлення керівника ЗЗСО тісно пов'язана з культурою спілкування. Слово керівника закладу загальної освіти – найтонший інструмент впливу на педагогічний колектив, надважливий засіб професійної діяльності. Ряд учених у своїх дослідженнях надають важливого значення естетичній і художній культурі керівників ЗЗСО, зокрема виділяють естетичні якості, що впливають на управлінську компетентність і педагогічну майстерність. Відомо, що важливими естетичними якостями особистості менеджера освітнього закладу є взаємовідносини між учасниками управлінської діяльності та педагогічного процесу, чесність керівника, щирість, стиль і тон, мовленнєва культура, педагогічний такт, зовнішній вигляд, відчуття форми спілкування, міра. Вони

складають основу педагогічної майстерності та «Я-концепції» керівників ЗЗСО, важливість яких обґрунтована багатьма науковцями.

Відповідність змісту освітнього процесу, програм підвищення рівня професіоналізму керівників ЗЗСО, технічного оснащення сучасним тенденціям розвитку інформаційних технологій є організаційно-педагогічною умовою розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

Сучасна професійна діяльність керівників ЗЗСО стає багатовимірною, вимагає охоплення більшої кількості інформаційних ресурсів та відповідної якості їх засвоєння, що впливає на результати діяльності усього освітнього закладу. Більшість учених звертає увагу на те, що важливим фактором сьогодення стає необхідність засвоїти керівнику уміння та навички справлятися із ситуаціями, що змінюються [21, с. 29]. Стрімке зростання інформатизації суспільства, швидкий розвиток науки, техніки і виробництва потребують якісного зростання інтелектуального потенціалу сучасних керівників ЗЗСО, а відтак – модернізації змісту, форм і методів післядипломної освіти у процесі розвитку управлінської компетентності керівників освітньої організації (ЗЗСО) [108].

Слід наголосити на тому, що процес самоосвіти, підвищення рівня управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти має бути великим поштовхом до постійного отримання нових знань як керівниками, так і тренерами, коучами, тьюторами.

Поділяємо думку багатьох учених про те, що наявність аудіо- та відеокомп'ютерних, інтерактивних засобів навчання, організація процесу навчання із застосуванням нових інформаційних технологій, ресурсів мережі Інтернет, наявність модульних електронних підручників, банків завдань для кожного освітнього рівня є умовами, що сприяють розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти при застосуванні нових інформаційних технологій навчання [331]. Адже, активно в процес професійної діяльності залучаються мультимедійні технології, які дозволяють

презентабельно та більш повноцінно розкрити результати своєї роботи та роботи закладу освіти, чи кожного члена педагогічного колективу зокрема.

Організаційно-педагогічною умовою розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти є їхня соціально-гуманітарна підготовка.

Сучасна освітня парадигма робить акцент не на процесі навчання, а на його результативності: від напрямку орієнтації особистості в соціумі – до готовності жити у суспільстві. Одним із основних завдань закладів післядипломної освіти підвищення рівня ефективності діяльності керівників закладів загальної середньої освіти є формування здатностей успішно діяти в реальних життєвих ситуаціях, вміння практично використовувати набутий соціальний досвід.

Важливим завданням для післядипломної освіти керівників ЗЗСО є створення таких організаційно-педагогічних умов, які забезпечують адаптацію керівників ЗЗСО до суспільних змін, можливість інтеграції у соціум, виявлення активної життєвої позиції, формування умінь позитивного сприйняття навколишнього світу та себе самого, відновлення втрачених реальних або потенційних можливостей бути рівноправним громадянином у своїй сім'ї, педагогічному колективі, державі.

Сучасний керівник ЗЗСО повинен постійно розвиватися та самовдосконалюватися, мати сформований рівень соціальної відповідальності за свою професійну діяльність та бути здатним відповідати всім запитам демократичної, соціально орієнтованої держави. Як наслідок, вагому роль у післядипломній освіті відіграє соціально-гуманітарна підготовка, яка закладає фундамент у формуванні нової демократичної системи цінностей керівника закладу загальної середньої освіти, що допоможе йому розвивати власну управлінську компетентність та побудувати траєкторію професійної діяльності в умовах сучасних суспільно-економічних відносин.

Підвищення професійної майстерності керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти розглядається трудовим законодавством як прямий службовий обов'язок усіх керівників і фахівців. Для них воно передбачає такі види навчання:

- систематичне самостійне навчання (самоосвіта) за індивідуальним планом, затвердженим керівником і виконуваним під його контролем;
- участь у семінарах з виробничих і економічних питань як за місцем роботи, так і в інших освітніх організаціях;
- короткострокове (в міру необхідності, але не рідше одного разу на рік) навчання за місцем роботи або в освітніх закладах системи підвищення кваліфікації;
- тривале періодичне навчання (не рідше одного разу в п'ять років); стажування на передових підприємствах, у провідних наукових організаціях, у закладах вищої освіти, зокрема за кордоном;
- навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі за темами, які цікавлять керівника освітнього закладу як управлінця.

В. Савченко виділяє такі форми підвищення кваліфікації як внутрішня (у рамках закладу) і зовнішня (у освітніх закладах, спеціальних центрах). Внутрішня може здійснюватися на робочому місці і поза ним. Вона краще враховує потреби організації, стимулює персонал, формує його дух, легше контролюється [269]. Підготовка в спеціалізованих освітніх закладах більш універсальна і краще підходить для осіб з підвищеною самостійністю роботи, що постійно змінюють види діяльності, якими і є керівники [14].

Розвиток управлінської компетентності керівників ЗЗСО є діалектичним процесом, який, як зазначалося вище, зумовлений зовнішніми та внутрішніми стимулами, що дозволяє виокремити організаційно-педагогічні умови стимулювання розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

У процесі дослідження були визначені зовнішні та внутрішні аспекти розвитку управлінської компетентності у системі післядипломної освіти. У зовнішньому аспекті розвиток управлінської компетентності здійснюється планомірним залученням керівників закладів загальної середньої освіти у

різноманітні види діяльності. Саме від того, наскільки тісною і плідною є взаємодія середовища закладу освіти і особистісних можливостей керівника, прямопропорційно є успішнішим розвиток управлінської компетентності компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. Внутрішній аспект розвитку управлінської компетентності передбачає професійне усвідомлення особистості себе як менеджера-професіонала, усвідомлення здатності до проектування власної професійної траєкторії розвитку, критичне ставлення до своїх професійних досягнень. Керівник закладу загальної середньої освіти внутрішньо прагне до професійного саморозвитку, тобто на рівні особистості спостерігаються певні якісні зміни у прагненні до професійного самовдосконалення, саморозвитку, підвищення рівня управлінської компетентності, виробленні певного стилю професійної діяльності.

Таким чином, ми визначили такі організаційно-педагогічні умови формування та розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО як внутрішні (потреба та мотивація керівників до професійного саморозвитку та підвищення своєї кваліфікації, професійний інтерес керівників до управлінської діяльності, активізація професійної діяльності керівників ЗЗСО з метою самовдосконалення і підвищення свого фахового рівня та формування сприятливого освітнього середовища (соціально-психологічний клімат) діяльності керівників ЗЗСО), так і зовнішні (науково-методичні, культурологічні, соціальні, інформаційні, організаційні). Реалізація зазначених організаційно-педагогічних умов у системі післядипломної освіти сприятиме підвищенню ефективності в оволодінні керівниками ЗЗСО управлінською компетентністю та професійною майстерністю з поступовим переходом до управлінської творчості. У подальшому необхідно розглянути процес розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти засобами впровадження інноваційних технологій.

2.3. Технології розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти

Сучасна освіта має вирішальне значення для формування інтелектуального потенціалу, побудови демократичного суспільства, здобуття знань, які будуть необхідні для всіх сфер життя. Тому важливу роль для сталого економічного і соціального росту, підвищення життєвого, інтелектуального, культурного рівня населення відіграють інноваційні знання. Сьогодні саме інноваційні знання перетворились у найбільш важливий фактор економічного розвитку. У сучасних умовах реформування освіти в Україні особливого значення набуває інноваційна діяльність освітніх закладів. Актуальність визначається провідною роллю інновацій в діяльності освітніх інституцій для забезпечення ефективності освітнього процесу.

Управління закладом загальної середньої освіти є науково обґрунтованою діяльністю, цілеспрямованим впливом на діяльність педагогічного колективу та освітній процес із метою забезпечення максимального результату в навчанні та вихованні здобувачів освіти.

Інновації в управлінні – це процес здійснення цілеспрямованих змін, спрямованих на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації. Інноваційність передбачає наявність у керівника закладу стратегічного мислення, гнучкості та швидкого реагування на зміну ситуації, вміння приймати нестандартні управлінські рішення, йти на ризик, бачити кінцевий результат, підбирати якомога більшу кількість альтернатив.

Як зазначає Л. Даниленко, «інновація в освіті є не лише кінцевим продуктом застосування новизни у освітньому й управлінському процесах з метою зміни (якісного покращення) суб'єкта й об'єктів управління, а і процедурою їх постійного оновлення» [76, с. 30–31].

Інноваційний підхід в освіті стає одним із пріоритетних напрямів менеджменту закладу загальної середньої освіти, який створює шляхи впровадження освітніх,

педагогічних та управлінських нововведень. Здатність закладу загальної середньої освіти до сприйняття інновацій, а керівника закладу до їх впровадження та створення інноваційного закладу є суттєвою складовою інноваційного потенціалу ЗЗСО та важливим чинником розвитку управлінської компетентності керівника сучасного освітнього закладу (ЗЗСО).

Керівник закладу потребує якісних змін у власному розвитку, підвищенні рівня управлінської компетентності, становленні як менеджера освітнього закладу. Керівник закладу загальної середньої освіти повинен мати теоретичну підготовку з питань сучасного менеджменту, оперувати новими поняттями, бути здатним виділяти та системно розв'язувати актуальні проблеми, бачити перспективи роботи освітнього закладу, планувати стратегію його подальшого розвитку. Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти повинен звільнитися від стереотипів, які спостерігаємо особливо зараз у закладах освіти, проявляти індивідуальність, відчувати особисту відповідальність за свій вибір і за людей, з якими працює, зосереджуватися на результатах діяльності, розвивати у собі творчість та майстерність професійної діяльності. Керівники закладів загальної середньої освіти мають керуватися у своїй управлінській діяльності новими інноваційними та інформаційними технологіями.

Технологія (від гр. *tehne* – мистецтво, ремесло, наука та *logos* – поняття, вчення) – 1) сукупність різних елементів, зокрема прийомів, операцій, дій, процесів та їх послідовність, тобто своєрідна майстерність людини (технологія діє як алгоритм, за допомогою якого отримуємо запланований результат); 2) системний метод створення, застосування знань з урахуванням технологічних і людських ресурсів та їх взаємовпливу, що має на меті оптимізацію форм освіти (ЮНЕСКО); 3) форма реалізації людського інтелекту, сфокусованого на розв'язанні суттєвих проблем буття; 4) спосіб вирішення завдань людства за допомогою технічних засобів [69, с. 167].

Технологія, на думку багатьох учених, – це сукупність способів, форм і методів, прийомів, які обирають відповідно до визначеної мети, завдань, принципів та умов діяльності. Вони забезпечують ефективне поєднання теорії та

практики, стилю поведінки та культури міжособистісного спілкування учасників управлінського процесу.

Технологія управління – це сукупність способів, форм, методів і прийомів, які обираються відповідно до визначеної мети, завдань, принципів та умов діяльності. Вони забезпечують ефективне поєднання теорії та практики, стилю поведінки та культури міжособистісного спілкування учасників управлінського процесу [88, с. 205].

Учені вважають, що до найбільш поширених технологій в управлінні сучасним закладом загальної середньої освіти слід віднести: технології проектування; планування; прийняття управлінського рішення; стимулювання інноваційної діяльності; PR-технології; маркетингові технології, які дають змогу створити відповідні умови для оперативного й ефективного прийняття керівником управлінського рішення. Тому у сукупності управлінських інновацій, що впроваджуються в освітніх закладах, виділяються: модернізовані зміст, форми й методи управлінської діяльності керівника, громадсько-державні, регіональні, модульні, проєктні моделі управління.

Структура технології включає: концептуальну основу (наукові підходи, принципи, закономірності, умови, чинники тощо); змістову частину (визначення мети, цілей, завдань, очікуваних результатів тощо); процесуальну частину (організація діяльності відповідно до визначених завдань: форми, методи, способи, прийоми та засоби діяльності учасників управлінського процесу; конструювання та розроблення організаційних механізмів, організація процесу громадсько-державного управління; забезпечення ефективної комунікації учасників управління та співуправління; поточне оцінювання, моніторинг, коригування діяльності, консультації, моделювання ситуацій тощо); кінцева оцінка (евалюація та самоевалюація) результатів [231].

Інтерактивні технології – це засіб демократизації освітнього процесу та реальна дія громадсько-державного управління. Їхнє використання передбачає, зокрема, застосування методик, що допомагають набуту інтелектуальних і соціальних

навичок, демократичної поведінки, створення партнерських стосунків, залучення до активної комунікативної взаємодії, встановлення атмосфери взаємоповаги, довіри та відповідальності. Це діалог і полілог, які можуть мати такі форми: індивідуальну творчу роботу, раунд (висловлювання з окреслених питань протягом 1–2 хв), організацію роботи в парах, міні-групах, групах за інтересами (методи можуть бути найрізноманітніші: «ажурна пилка», дебати, рольова гра, моделювання ситуацій, кооперативне навчання, дискусійні групи, «павутинка» дискусії, «мозковий штурм»); під час підбиття підсумків як різновид кооперативної діяльності може використовуватися метод «ланцюжок цінностей») [194; 231].

Ефективними, на нашу думку, є *інноваційні технології моделювання*. Їх поділяють на такі *категорії*: евристичне моделювання, технології математичного моделювання; інформаційно-комунікаційні, конструктивні, структурні, проєктивні.

Технологія освітнього маркетингу. Без застосування цієї технології сьогодні керівник не може ефективно працювати. Освітній маркетинг допомагає здійснювати:

- аналіз ринку освітніх послуг, особливостей учнівського контингенту, освітніх планів та програм, кадрового складу;
- моніторинг рівня освітніх досягнень здобувачів;
- розроблення й впровадження нових освітніх програм, формування науково-методичного забезпечення та супроводу, підготовку педагогічного колективу до реалізації нових освітніх програм і курсів, інноваційних технологій навчання та виховання здобувачів та організації співуправління закладом загальної середньої освіти.

Освітній маркетинг – це стратегічне й поточне формування потреб та стимулювання попиту на освітні послуги закладу ЗСО, пропонування замовникам не тих освітніх послуг, що вже є в закладі освіти, а тих, які хочуть споживачі. Одним із найважливіших завдань маркетингу є створення позитивного іміджу школи, забезпечення функцій управління та співуправління, коригування й контролю. Це організація стратегічного та оперативного планування розвитку освітнього закладу й компетентностей усіх учасників процесу управління, система інформаційного

забезпечення, організація ефективної комунікації, міжособистісної взаємодії, коригування діяльності та координація співпраці, організація контролю та самоконтролю, забезпечення рефлексії діяльності [10; 113; 194; 217].

Успішно розв'язувати проблеми в закладі загальної середньої освіти керівнику можуть допомогти *сучасні управлінські технології*, які використовуються в інноваційному менеджменті, в бізнесі й промисловості. Серед них найчастіше застосовують: бренд-стратегії, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг, тімбілдінг, рейфреймінг, кейс-метод.

Бренд-стратегія. Це:

- стратегія створення, розвитку, зміни та адаптації до ринку освітніх послуг власного бренду (того, що є унікальним);
- технологія формулювання й обґрунтування стратегічної ідеї, концепції розвитку закладу загальної середньої освіти щодо впровадження конкурентних переваг на ринку освітніх послуг з метою формування іміджу, який стимулюватиме постійний інтерес до цього бренду;
- інформаційно-просвітницька робота в регіоні, реклама діяльності закладу, PR-кампанія, презентація діяльності закладу в ЗМІ, соціальних мережах, на виставках, здійснення дослідно-експериментальної роботи.

Бенчмаркінг (англ. benchmarking – встановлення контрольної точки). Як метод еталонного порівняння, з'явився у США у 1992 р. Його називають також «Орієнтація на успішні компанії». Бенчмаркінг – це об'єктивне порівняння своєї організації (у цьому контексті – зі школою) з роботою найкращих у цій галузі [187, с. 306].

Основний зміст і мета бенчмаркінгу полягають в ідентифікації відмінностей закладу загальної середньої освіти порівняно з аналогом (еталоном). Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри. Це неперервний і багаторазовий процес. Індикаторами конкурентного порівняння можуть бути: якість освіти здобувачів, якість роботи вчителів-предметників чи класних керівників, органів учнівського самоврядування чи батьківського комітету, активність громадських структур в ухваленні управлінських рішень,

зворотній зв'язок із замовниками освітніх послуг, нові освітні продукти та послуги тощо. Це технологія вивчення діяльності навколишнього конкурентного середовища, наприклад, можливостей територіальної громади, місцевих підприємств, освітніх закладів, установ та організацій, з якими можна укласти угоди про співпрацю з метою розроблення стратегії розвитку власного освітнього закладу, зміцнення навчально-матеріальної бази, проведення волонтерських акцій, механізмів формування позитивного іміджу в громаді загалом [194].

Інжиніринг (англ. engineering – винахідливість, знання). В управлінні цю технологію можна використовувати під час спільного проектування розвитку закладу освіти, складання стратегічного плану роботи тощо. Інжиніринг механізмів управління – різні види інтелектуальної діяльності, які спрямовано на досягнення найкращого результату з використанням наявних ресурсів, застосуванням найновіших методів організації та управління, з урахуванням усіх умов і чинників (проектно-консультативна діяльність науковців, керівника, психолога, представників громади чи інших фахівців) [194].

Реінжиніринг. Ця технологія є ефективною й може застосовуватися на етапі створення та ефективного управління освітнім закладом. Це радикальне переосмислення й перепроєктування процесів навчання й виховання, управління та співуправління в ЗЗСО, це сукупність методів і засобів, а також науково-методичне та педагогічне консультування. Це технологія щодо розроблення стратегічного плану розвитку школи, планування підготовки освітнього закладу до нового навчального року, підготовки загальних зборів школи, сценарію уроку, позакласного заходу, семінару-тренінгу, організації круглого столу, конференцій, здійснення моніторингу освітніх досягнень здобувачів чи рівня професійної компетентності педагогічних кадрів, діагностики адаптації учнів до першого чи іншого класу тощо [194].

Тімбілдінг – (від англ. *Teambuilding* – «побудова команди») – це спеціальні заходи, які розраховано на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає поставлених цілей. Тімбілдінг – це і проведення

корпоративів, і активний спільний відпочинок на природі, які моделюють життя всередині колективу та спрямовують його на ефективну спільну діяльність [346].

Керівники закладу освіти здійснюють тимбілдінг за допомогою спеціальних тренерів, які допомагають членам колективу закладу освіти виробити навички командного руху, навчають працювати в команді, виявляють неформальних лідерів, допомагають створювати атмосферу неформального спілкування, досягнення психологічного розвантаження [84].

Технологія рейфреймінгу дозволяє керівнику закладу освіти бачити ввірений йому заклад з чотирьох базових точок (чотирьох фреймів): структурної, людських ресурсів, політичної та символічної. Ця технологія потребує від керівника здатності розуміти й використовувати різні погляди, але думати про одне й те ж. Кожний із фреймів відрізняється від інших і сильний сам по собі. А разом вони допомагають керівнику отримати вичерпну картину того, що відбувається не так, з'ясувати причини, і зрозуміти, що можна зробити, щоб змінити ситуацію на краще.

Кейс-метод (англ. *Case method* – метод кейсів, метод конкретних ситуацій, метод ситуаційного аналізу) – технологія, що використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій, освітніх проблем для дослідження ситуації, аналізу суті питання та розроблення можливих варіантів вирішення проблеми, вибір найкращого варіанту. Кейси ґрунтуються на фактичному матеріалі або ж є наближеними до реальної ситуації. Метод кейс-стаді (від англ. *case study* – вивчення ситуації), відомий у вітчизняній освіті як кейс-метод або метод ситуацій (чи навчання на конкретних прикладах). Найбільш широко кейс-метод застосовується під час вивчення економіки та бізнес-наук. Використання кейс-методу також здобуло широке застосування у педагогіці, медицині, юриспруденції, математиці, культурології та політології [344].

Кейс-метод, як свідчить практика, широко використовується в бізнес-навчанні в усьому світі й продовжує завойовувати нових прихильників. Так, з 50-х років двадцятого століття бізнес-кейси набувають поширення в Західній Європі. Бізнес-школи-лідери Європи INSEAD, LBS[en], HEC Paris[en], LSE, ESADE[en]

беруть структуровані кейси (highly structured case) – короткий і точний виклад ситуації з конкретними цифрами та даними. Для такого типу кейсів існує певна кількість правильних відповідей. Їх призначено для оцінки знань і / або вмінь використовувати одну формулу, методуку в певній галузі знань. Неструктуровані кейси (unstructured cases) – це матеріал з великою кількістю даних, і їх призначено для оцінки стилю і швидкості мислення, вміння відокремити головне від другорядного та навичок роботи в певній галузі. Для них існують кілька правильних варіантів відповідей і, зазвичай, не виключено можливості знаходження нестандартного рішення. Кейси першовідкривачів (ground breaking cases) можуть бути як дуже короткі, так і довготривалі. Спостереження за рішенням такого кейса дає можливість побачити, чи здатна людина мислити нестандартно, скільки креативних ідей вона може запропонувати за відведений час. Метою методу кейс-стаді в управлінні закладом загальної середньої освіти є завдання поставити учасників освітнього процесу в такі ситуації, за яких їм необхідно буде ухвалювати узгоджене управлінське рішення [126].

Управління ЗЗСО має бути інноваційним, охоплювати різні види діяльності всієї управлінської команди. Сучасні освітні та управлінські технології повинні бути ефективними за результатами та оптимальними в часі, витратах сил і засобів.

Важливе значення в запровадженні інноваційних технологій управління ЗЗСО мають такі механізми:

- забезпечення умов для інноваційної управлінської діяльності (нормативно-правове, організаційно-управлінське, соціально-психологічне);
- інтенсифікація інноваційних управлінських процесів через стимулювання ризику, підтримку ініціатив, створення атмосфери інноваційного середовища;
- забезпечення системності, організованості (етапність, процедурність) управлінських процесів;
- оптимізація інформаційного забезпечення.

Враховуючи вищезазначене та думки багатьох прогресивних науковців, погоджуємося з тим, що впровадження інноваційних та інформаційних технологій і злагоджена робота команди спільно з керівниками ЗЗСО дасть змогу високоефективно керувати освітнім закладом, використовувати в роботі інноваційні підходи.

Завдання післядипломної освіти у розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО якраз полягає в тому, щоб, виокремлюючи пріоритети діяльності керівників, враховуючи слабкі місця управлінців, формуючи координаційні плани роботи, творчо організувати саморозвиток та самоменеджмент керівників з акцентом на основні етапи роботи над підвищенням своєї управлінської компетентності, а саме:

- оволодіння сучасними методами, навичками управління;
- аналіз якості проваджуваного освітнього процесу;
- врахування масштабів динамізму в управлінні освітнім закладом;
- підвищення вимог до педагогічних працівників, їх професіоналізму, стимулювання та мотивація їх професійного розвитку;
- створення концепції розвитку ЗЗСО та траєкторії особистісного розвитку.

Готовність до інноваційної педагогічної діяльності закладів освіти повинна формуватися постійно. Керівник закладу має розуміти, яким чином розвивати інноваційну діяльність педагогів, всього освітнього закладу в сучасних умовах. Тому, акцентуємо увагу на тому, що одним із пріоритетних завдань післядипломної освіти у розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти є «озброєння» керівників ЗЗСО у процесі підвищення кваліфікації, самовдосконалення професійної діяльності шляхами створення цілісної системи науково-методичної роботи, методичних рад, методичних об'єднань, творчих груп, шкіл педагогічної майстерності, активізації внутрішньошкільної методичної роботи, вивчення, узагальнення і впровадження педагогічного досвіду як джерела інновацій, залучення керівників до пошукової, проєктної роботи через проведення семінарських занять, відкритих уроків,

професійних конкурсів, де розглядаються питання як теорії, так і практики інноваційної діяльності, формування готовності до цього виду роботи.

Процес організації науково-методичного супроводу щодо підвищення компетентності керівних і педагогічних кадрів свідчить про те, що при систематичній і цілеспрямованій роботі через різні форми, методи (на шкільному, районному, обласному рівнях) керівникам ЗЗСО вдається розвинути свій потенціал до такого рівня, коли він стає носієм педагогічного управлінського досвіду.

Потреба впровадження нових підходів у розвиток управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти спонукає до формування нових моделей науково-методичного супроводу в системі післядипломної педагогічної освіти, оновлення змісту та форм діяльності методичних служб у напрямі підвищення професійного рівня керівників ЗЗСО, розкриття і розвитку їхнього творчого потенціалу.

Необхідним для якісного науково-методичного супроводу професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти є створення центрів дистанційної науково-методичної підтримки директорів та керівних кадрів закладів освіти, метою діяльності яких є пропаганда новаторського досвіду та популяризація інноваційних педагогічних технологій, ознайомлення із сучасним навчально-методичним забезпеченням. Також розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО сприяє створення тренінгових центрів з надання консультативної методичної допомоги

Дослідження процесу розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти констатує той факт, що процес підвищення кваліфікації, саморозвитку, самовдосконалення має бути безперервним. У роботі з керівниками ЗЗСО необхідними до використання стають різні *форми роботи*: колективні, групові, індивідуальні.

Наради дозволяють вирішити організаційно-методичні та проблемні питання, підсумувати тематичні вивчення.

Конференції дозволяють окреслити коло стратегічних проблем та визначити шляхи їх вирішення.

На нашу думку, ефективно сприяє підвищенню управлінської компетентності керівників така організаційно-педагогічна форма методичної роботи як *семінар*. Тематика семінарів повинна враховувати результати діагностики професійних потреб та труднощів керівників ЗЗСО.

Форма семінару дозволяє реалізувати різні ефективні методи роботи з педкадрами: тренінги, майстер-класи, відкриті читання, диспути, презентації, ділові ігри, захисти проєктів. При організації семінарських занять увага повинна приділятися розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти шляхом підвищення рівня інформаційно-комунікаційної компетентності керівників ЗЗСО.

Вдалим та актуальним є використання технології з підвищення рівня інформаційно-комунікативних знань як «Педагогічна майстерня». Сучасні ІТ-компанії пропонують тренінги, курси для підвищення знань з ІТ-технологій, які можливо використовувати керівникам закладів загальної середньої освіти у професійній діяльності з метою підвищення ефективності роботи усього закладу, наприклад, міні-тренінг щодо проходження сертифікаційного тесту по курсу «Digital Literacy» компанії Майкрософт для директорів шкіл.

Майстер-класи з хмарних технологій дають можливість керівникам закладів загальної середньої освіти оволодіти сучасною програмою створення хмарних презентацій.

У процесі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти позитивні дають зрушення використання, окрім масових, індивідуальні й групові форми роботи: управлінські консультування, контрольні діалоги.

Консультування – форма методичної роботи, яка допомагає керівниками ідентифікувати проблеми з найефективнішими способами їх вирішення.

Метою проведення контрольних діалогів є моніторинг відповідності процесу функціонування ЗЗСО прийнятим управлінським рішенням: законам, планам, нормам, стандартам, правилам, наказам; виявлення впливу керівника на результативність роботи школи.

«Аукціони управлінських ідей» - можливість пропагувати кращий досвід управлінсько-педагогічної діяльності з використанням мультимедійних технологій. Такі форми методичної роботи дозволяють керівникам закладів загальної середньої освіти удосконалити вміння презентувати досвід роботи освітнього закладу, розвивають ораторські навички; дають можливість рекламувати успіхи і досягнення підпорядкованого колективу, підняти імідж закладу і як керівника, збагатитися новими управлінськими ідеями.

Важливого значення набули особливо у період планетарної пандемії, відсутності можливості фізичного відвідування закладу освіти - технології дистанційного навчання. Технології дистанційного навчання можуть використовуватися під час організації та проведення самостійної роботи; навчальних занять (лекцій, семінарів, практичних занять, лабораторних занять, консультацій, інших). Лекції, консультації, семінари можуть проводитися зі здобувачами освіти, слухачами дистанційно в синхронній взаємодії між суб'єктами дистанційного навчання, під час якої всі учасники одночасно перебувають у веб-середовищі дистанційного навчання: чат, аудіо-, відеоконференції, соціальні мережі тощо або асинхронній взаємодії між суб'єктами дистанційного навчання, під час якої учасники взаємодіють між собою із затримкою у часі, застосовуючи при цьому електронну пошту, форум, соціальні мережі тощо/режимі. До інших видів освітніх занять при здійсненні освітнього процесу можуть відноситись ділові ігри, виконання проєктів у групах тощо дистанційно у синхронному або асинхронному режимі, що визначається робочою освітньою програмою дисципліни. Отримання навчальних матеріалів, спілкування між суб'єктами дистанційного навчання під час освітніх занять, що проводяться

дистанційно, може забезпечуватися передачею відео-, аудіо-, графічної та текстової інформації в синхронному або асинхронному режимі.

При використанні технологій дистанційного навчання здобувачі можуть обирати як найбільш поширені платформи Adobe, MOODLE, Google групи, Microsoft Office 365, так і інші.

На нашу думку, дистанційне навчання - це нова сходинка заочного навчання, на якій забезпечується застосування інформаційних технологій, заснованих на використанні персональних комп'ютерів, відео- та аудіотехніки, космічної техніки та оптичних систем зв'язку.

Підсумовуючи вищенаведене, можемо зробити висновок про те, що сьогодні склалася ситуація, яка стверджує: для успішного управління за сучасних соціально-економічних умов ринкової економіки напівпрофесійна діяльність вже є неприпустимою. Потрібні якісні зміни і в мисленні керівника ЗЗСО. Він повинен мати теоретичну підготовку з питань сучасного менеджменту, оперувати новими поняттями, бути здатним виділяти та системно розв'язувати актуальні проблеми, бачити перспективи роботи підпорядкованого йому освітнього закладу, планувати стратегію його подальшого розвитку.

Оновлене мислення керівника закладу освіти звільнить його від стереотипів, допоможе проявити індивідуальність, відчувати особисту відповідальність за свій вибір і за людей, з якими працює, зосередитись на результатах діяльності, а не на намірах і засобах, сприятиме творчості. Керівники закладів загальної середньої освіти мають керуватися у своїй управлінській діяльності інноваційними та інформаційними технологіями. Тільки ті керівники, які самі безпосередньо використовують у своїй роботі інноваційні технології, можуть ефективно запровадити їх і в освітній діяльності ЗЗСО.

Висновки до другого розділу

У ході дослідження обґрунтовано особливості моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти; схарактеризовано організаційно-педагогічні умови та представлено технології розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Передумовою розроблення моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО було проведення аналізу праць вітчизняних та зарубіжних учених з проблем моделювання педагогічних процесів і об'єктів.

Для обґрунтування змісту моделі професійного розвитку керівників ЗЗСО конкретизовано поняття «моделювання» та «модель».

Метою моделі є обґрунтування теоретико-методологічних основ розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти, емпіричного опису її складових з метою позиціонування на новій теоретичній основі утвердження позитивного іміджу закладу освіти в сучасному мінливому соціумі.

Основними завданнями процесу реалізації моделі є формування комплексу компетенцій (спеціальних, соціальних та особистісних), що дозволяють усвідомлювати важливість управлінських проблем та знаходити шляхи їхніх вирішень на засадах наукових підходів (компетентнісного, системного, синергетичного, культурологічного, особистісно-зорієнтованного); формування освітнього середовища, яке мотивує діяльність усіх учасників освітнього процесу в ЗЗСО; прогнозування розвитку управлінської компетентності керівної команди в системі післядипломної освіти відповідно до місії та візії ЗЗСО.

Зміст компонентів моделі розкрито за допомогою критеріїв: мотиваційний (професійні управлінські цінності і мотиви); когнітивний (знання в галузі управління та менеджменту, що застосовуються в рішенні управлінських проблем і ситуацій); діяльнісний (професійні якості, професійна діяльність); особистісний

(самоаналіз і самооцінка; рівень комунікативних здібностей).

Результативність моделі позиціонується за певних організаційно-педагогічних умов та впровадження інноваційних технологій здійснення організаційно-методичного супроводу процесу розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти. Реалізація зазначених організаційно-педагогічних умов у системі післядипломної освіти сприятиме підвищенню ефективності в оволодінні керівниками ЗЗСО управлінською компетентністю та професійною майстерністю з поступовим переходом до управлінської творчості.

Матеріали розділу були висвітлені у таких публікаціях автора [42; 43; 44; 45; 46].

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

3.1. Організація та проведення педагогічного дослідження

Для досягнення мети дослідження та апробації моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти була проведена дослідно-експериментальна робота на всіх етапах науково-педагогічного пошуку.

Метою експерименту була перевірка результативності моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Відповідно до мети визначено *завдання педагогічного експерименту*:

- 1) експериментально перевірити результативність моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти;
- 2) забезпечити науково-методичний супровід підвищення рівня управлінської компетентності керівників ЗЗСО засобами впровадження сучасних технологій та комплексно-цільової програми розвитку закладу загальної середньої освіти;
- 3) проаналізувати отримані результати педагогічного експерименту та розробити методичні рекомендації щодо розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Вихідною гіпотезою експериментального дослідження було припущення про те, що ефективність розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти, готовність до інноваційної діяльності будуть підвищуватися за умови реалізації моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО, яка репрезентує організацію освітнього процесу в системі післядипломної освіти.

При цьому незалежною змінною виступає зазначена модель, а залежною змінною – рівень управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

Дослідно-експериментальна робота проводилася на *констатувальному, формувальному та контрольному етапах*, кожен із яких виконував певні функції та завдання, що відображено у програмі експериментального дослідження з перевірки результативності моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти (табл. 3.1).

На *констатувальному етапі* потреба у відстеженні та об'єктивній інтерпретації результатів експериментального дослідження зумовила необхідність формування експериментальних і контрольних груп для аналізу стану розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти. З цією метою використовуючи диференційований відбір за критеріями віку, стажу управлінської діяльності з числа керівників ЗЗСО Київської, Волинської, Полтавської, Житомирської, Запорізької, Херсонської областей сформовано ЕГ – 153 особи; з числа керівників ЗЗСО Київської, Житомирської, Волинської, Запорізької, Херсонської областей сформовано КГ – 147 осіб за аналогією до складу ЕГ.

До ЕГ і КГ на добровільних засадах були включені керівники ЗЗСО, які отримували методичну допомогу від закладів післядипломної освіти з питань вивчення, узагальнення й поширення передового управлінського досвіду, шляхів підвищення професійної майстерності та впровадження освітніх інновацій.

Таблиця 3.1

Програма експериментального дослідження з перевірки результативності моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти

Термін	Етап	Завдання	Інструментарій
2017-2018	Констатувальний	Розкрити теоретичні аспекти розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО. Розробити програму експериментального дослідження, Здійснити добір діагностичного інструментарію. Проаналізувати стан розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО та її окремих компонентів	Освітні програми курсів підвищення кваліфікації в системі післядипломної освіти. Тестові завдання, методики дослідження, опитувальники, критеріально-рівнева характеристика управлінської компетентності керівників ЗЗСО
2018-2019	Формувальний	Обґрунтування структури та особливостей моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Характеристика організаційно-педагогічних умов та технологій розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Реалізація наукових підходів, принципів, форм та методів у процесі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у експериментальних групах в системі післядипломної освіти	Сучасні підходи до моделювання управлінської компетентності та соціального портрета керівника ЗЗСО; методики комплексної діагностики рівня управлінської компетентності керівників ЗЗСО; інноваційні технології формування управлінської компетентності керівників ЗЗСО, лекційні матеріали, завдання для творчих робіт
2019-2020	Контрольний	Визначення рівнів сформованості розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО; володіння комплексом знань, умінь і навичок, необхідних для креативного вирішення управлінських завдань, в експериментальних та контрольних групах; статистична обробка та інтерпретація отриманих даних, узагальнення результатів дослідження. Розроблення методичних рекомендацій щодо розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти	Тестові завдання, психологічні методики, критеріально-рівнева характеристика управлінської компетентності керівників ЗЗСО, творчі роботи учасників експериментальних груп, опитувальники. Результати опитувань, тестувань. Кваліметрична модель професійного іміджу керівників ЗЗСО на засадах управлінської компетентності

Отже, респондентами дослідження було визначено групу керівного складу ЗЗСО, серед яких: 36% – керівники ЗЗСО зі стажем роботи до 10 років; 53,3% – заступники керівників ЗЗСО з практичним досвідом роботи більше 6 років та 10,7% – респонденти, що входять до кадрового резерву управлінської команди і мають стаж роботи більше 5 років. Вік респондентів складає від 31 до 50 років. Комплектування ЕГ і КГ дозволило здійснити діагностику та аналіз динаміки рівня стану розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в усіх групах, виявити показники кількісних зрушень, аналізувати їх динаміку шляхом зіставлення як із результатами вхідних і вихідних діагностичних вимірювань.

На констатувальному етапі дослідження здійснено аналіз стану рівня управлінської компетентності керівників ЗЗСО в усіх групах перед введенням змінної, за яку прийнято впровадження розробленої моделі, спрямованої на розвиток УК керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

З метою з'ясування ставлення кожного з учасників експерименту до усвідомлення поняття «управлінська компетентність», ознайомлення з їхнім досвідом роботи, визначення мотивації щодо розвитку управлінської компетентності та здатності до самомоніторингу і рефлексії, розроблено діагностичний інструментарій дослідження сформованості управлінської компетентності керівників ЗЗСО (табл. 3.2).

Завданням діагностичного інструментарію дослідження сформованості управлінської компетентності керівника ЗЗСО (табл. 3.2) передбачено висвітлення респондентами мотивів та цінностей, надання ними відповідної інформації та визначення рівня компетентності щодо здійснення управлінської діяльності на засадах засвоєних компетенцій, що утворюють управлінську компетентність. У якості комплексної діагностики було застосовано сукупність стандартизованих методик, тестів, опитувальників, що об'єднані у блоки діагностичних засобів з урахуванням компонентів та критеріїв розвитку управлінської компетентності.

Таблиця 3.2

**Діагностичний інструментарій дослідження сформованості
управлінської компетентності керівників ЗЗСО**

КОМПОНЕНТИ			
Мотиваційно-цільовий	Організаційно-змістовий	Когнітивно-технологічний	Рефлексивно-результативний
КРИТЕРІЇ			
Мотиваційний	Діяльнісний	Когнітивний	Особистісний
ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ СФОРМОВАНОСТІ УК			
Прогнозування управлінської діяльності та вмотивованість керівника на реалізацію місії та візії ЗЗСО, здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку	Професійна здатність організувати ефективне управління ЗЗСО; здатність до прийняття виражених управлінських рішень; здатність створювати професійне середовище в ЗЗСО	Компетентність здійснення управлінської діяльності на засадах засвоєння змісту компетенцій, що утворюють УК; досконале володіння інноваційними технологіями організації освітнього процесу в ЗЗСО	Здатність здійснювати самомоніторинг і рефлексію управлінської діяльності керівника ЗЗСО, здатність до безперервного професійного розвитку
ДІАГНОСТИЧНІ МЕТОДИКИ			
Самооцінка професійно-педагогічної мотивації (адаптована Н. Фетіскінім) [29]	«Комунікативні та організаторські схильності» (КОС) В. Сіяньський, В. Федорошин [18]	Методика «Розв'язання управлінських ситуацій у професійній діяльності керівника ЗЗСО». [198]. Пакет ситуативних вправ; інтерв'ювання, опитування, бесіди; тести для визначення сформованості УК	Методика діагностики рефлексивності, опитувальник А. Карпова [149]. Тест-анкета «Самооцінка здатності до самоосвіти і саморозвитку особистості» (О. Сергєєнкова [303])

У ході проведення дослідно-експериментальної роботи було використано наступні взаємозалежні методи: спостереження за освітньою діяльністю керівників ЗЗСО, анкетування, усне й письмове опитування, інтерв'ювання, співбесіда з метою діагностики рівня розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО; кількісний і якісний аналіз показників сформованості УК; методи математичної статистики. За допомогою підбраного діагностичного інструментарію отримано емпіричні дані про стан та особливості розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Схарактеризовано основні методики дослідження у відповідності до складових компонентів моделі та критеріїв розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Для з'ясування рівня показників професійно-педагогічної мотивації за мотиваційним критерієм, що входять до *мотиваційно-цільового компоненту* розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти, було застосовано *опитувальник «Самооцінка професійно-педагогічної мотивації»* адаптований Н. Фетіскіним [183].

Мета опитувальника полягає у визначенні рівня самооцінки професійно-педагогічної мотивації щодо розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Опитувальник складається із 20 запитань, на кожне з яких необхідно дати позитивну або негативну відповідь. За твердженням Н. Фетіскіна, мотивація досягнення успіху має позитивний характер. При такій мотивації дії керівників ЗЗСО спрямовуються на те, щоб досягти конструктивних, вагомих і позитивних результатів. В основі активності особистості лежить надія на успіх та потреба у його досягненні. Для таких керівників ЗЗСО характерна впевненість у власних силах, цілеспрямованість, активність. У свою чергу, мотивація невдачі належать до негативної сфери. При цьому типі мотивації керівники ЗЗСО намагаються, перш за все, уникати покарання, осуду колег та керівництва [183, с. 93].

Для дослідження показників сформованості управлінської компетентності, що входять до *організаційно-змістового компоненту* за діяльнісним критерієм було застосовано *методику «Комунікативні та організаторські схильності» (КОС)* розроблену В. Синявським та В. Федорошиним адаптовану до наших досліджень [15]. Методика КОС на достатньому рівні досліджує основні характерні якості керівника-лідера, а саме, комунікативність та організаторські здібності, пропонуючи респондентам надати відповідь на 40 пунктів опитувальника. У професіях, які включають активну взаємодію в системі «людина-людина», стрижневими виступають комунікативні та організаторські здібності, що сприяють успішній управлінській діяльності. За результатами відповідей респондента з'являється можливість виявити якісні особливості його комунікативних та організаторських здібностей.

Досліджуючи стан сформованості *когнітивно-технологічного компонента* за когнітивним критерієм готовності керівників ЗЗСО до розвитку їхньої управлінської компетентності в системі післядипломної освіти використано *методику «Розв'язання управлінських ситуацій у професійній діяльності керівника ЗЗСО»* [249]. Методика включає 33 питання, які стосуються виявлення рівня знань респондентів щодо усвідомлення сутності наступних феноменів: поняття зміни; сутність інноваційних змін; основні види інноваційних змін, які відбуваються в освітній організації, де працюють респонденти; етапи впровадження інноваційних змін в освітніх закладах; чинники, які впливають на діяльність керівників закладів освіти у процесі впровадження інноваційних змін; психологічна готовність керівників освітніх організацій до впровадження інноваційних змін.

До кожної управлінської ситуації пропонується по три варіанти відповіді, два з яких – закриті (фіксовані відповіді), а один – відкритий варіант відповіді. Відповіді були запропоновані на основі можливих рівнів розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО. Перший варіант відповіді відповідає репродуктивному рівню розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО, другий – адаптивному рівню, третій варіант відповіді був вільним і припускав можливість креативного вирішення запропонованих професійних ситуацій з практики управління (творчий рівень).

Зазначимо, що когнітивний критерій управлінської компетентності керівників ЗЗСО передбачає наявність і поповнення знань, сформованість управлінських умінь та здатність до прийняття й реалізації управлінських рішень. Отже, одним з важливих завдань експериментальної роботи було визначення характеру засвоєння управлінських знань у керівників ЗЗСО.

Для розв'язання цього завдання було використано спеціально складені *пакети ситуативних вправ, інтерв'ювання, опитування, бесіди; тести для визначення сформованості рівня управлінської компетентності*. Завдання підбирались таким чином, щоб вони торкалися різних аспектів теорії й практики управління освітнім процесом у ЗЗСО, а саме: сутність цілепокладання і

цілездійснення; фактори, які визначають мету освітнього процесу; знання нормативних документів, що регламентують організацію та зміст освітнього процесу у ЗЗСО; стилі управління педагогічним і учнівським колективами; чинники створення сприятливого мікроклімату в педагогічному і учнівському колективах; основні управлінські функції й завдання керівників ЗЗСО; сутність і зміст планування; форми і методи організації педагогічного процесу; особливості здійснення контрольно-аналітичної функції керівниками ЗЗСО; прийняття управлінських рішень тощо.

У тестових вправах керівникам ЗЗСО було запропоновано завдання різного рівня складності, які визначають особливості мислення та пізнання особистості (за таксономією Б. Блума) [348]. За ієрархією цілей ці завдання було розташовано наступним чином: завдання на усвідомлення нового матеріалу (терміни, факти, поняття, правила). Мета вважається досягнутою, якщо керівники ЗЗСО достовірно відтворюють та використовують терміни, виявляють знання конкретних фактів, правил щодо виявлення окремих елементів та встановлення логіки їхнього взаємозв'язку.

Рівень засвоєння управлінських знань визначається за відповідним коефіцієнтом та обчислюється за формулою:

$$K3 = \frac{P}{3Y} \quad (3.1)$$

де $K3$ – коефіцієнт засвоєння теоретичного матеріалу; P – кількість достовірних теоретичних відповідей (знання та вміння, які сформовано у керівників ЗЗСО) і кількість правильно виконаних операцій, $3Y$ – кількість правильних відповідей щодо знань і умінь, якими повинен володіти респондент, у процесі виконання визначеного завдання.

Правильна відповідь оцінювалася в 1 бал, неправильна в 0 балів. Якщо $0,75 < K3 < 1$, то виявлено творчий рівень засвоєння теоретичного матеріалу; якщо $0,5 < K3 < 0,74$, то це відповідало адаптивному рівню; якщо $K3 < 0,49$, то отримано репродуктивний рівень засвоєння теоретичного матеріалу.

Для дослідження рівня показників здатності до самомоніторингу та рефлексії управлінської діяльності за особистісним критерієм, що відображені у змісті *рефлексивно-результативного компоненту* розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти, було застосовано наступні методики:

1. *«Методика діагностики рефлексивності» (А. Карпов)*, яка досліджує основні сфери реалізації рефлексивних процесів: перебіг критичного мислення; усвідомлення значення професійної діяльності особистості; зміст діяльності керованої системи; розуміння позиції та мотивів інших людей.

Ця методика дозволяє виявити рівень сформованості рефлексивності як особистісної та професійно значущої якості керівників ЗЗСО у процесі професійної діяльності. Методика включає 27 тверджень, із них 15 є прямими, а інші 12 – зворотні. Після підрахунку балів рівень рефлексивності респондентів інтерпретується за визначеними рівнями [122].

2. Розвиток управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти у значній мірі залежить від того, наскільки вони прагнуть до самоосвіти та саморозвитку. Для з'ясування цього питання використано *тест-анкету «Самооцінка здатності до самоосвіти і саморозвитку особистості» (О. Сергєєнкова)* [283]. Методика дозволяє сформулювати уявлення про рівень здібностей керівників ЗЗСО до самоосвіти й саморозвитку, включає принципи та правила організації саморозвитку, порядок розробки програм саморозвитку.

Для діагностики показників рівнів самоосвіти та саморозвитку щодо управлінської компетентності в системі післядипломної освіти керівникам ЗЗСО потрібно було усвідомити зміст питань тесту-анкети і обрати один із запропонованих варіантів відповіді: «ні», «частково, періодично», «так». Кількість балів за кожну відповідь, згідно з методикою, було визначено: «ні» – 1 бал; «частково, періодично» – 2 бали; «так» – 3 бали. В подальшому необхідно було додати отриману кількість балів та співвіднести їх зі шкалою визначення рівнів розвитку здібностей до самоосвіти і саморозвитку [283, с. 195–198].

Особливістю проведеного педагогічного експерименту є його спрямованість на географію дослідження розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти в різних регіонах України.

Використання представлених у дослідженні методик дозволило визначити рівні розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Рівні розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО
в системі післядипломної освіти**

Методики	Рівень		
	репродуктивний	адаптивний	творчий
Самооцінка професійно-педагогічної мотивації (Н. Фетіскін)	5 і менше	6–10	11 і більше
«Комунікативні та організаторські схильності» (КОС) розроблена В. Синявським та В. Федорошиним	0,10-0,55	0,56-0,65	0,66-1,0
Розв'язання управлінських ситуацій у професійній діяльності керівника ЗЗСО	$K3 < 0,49$	$0,5 < K3 < 0,74$	$0,75 < K3 < 1$
«Методика діагностики рефлексивності» (А. Карпов)	4 і менше	5-6	7 і більше
Тест-анкета «Самооцінка здатності до самоосвіти і саморозвитку особистості» (О. Сергєєнкова)	21–40 балів	41–48 балів	49–63 балів

Узагальнюючи вищезазначене (табл. 3.3) дійшли висновків, що числові оцінки результатів за відібраними методиками знаходяться в різних значеннях і створюють певну проблему у процесі здійснення діагностики. Тому для порівняння показників в оцінюванні компонентів розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти використано методику переходу до зваженої шкали стандартної оцінки, отриманої на основі лінійного перетворення [100, с. 182]. Оцінка результатів розраховується за формулою:

$$Z_i = \left[a + b \frac{X_i - M_x}{\delta_x} \right], \quad (3.2)$$

де X_i – оцінка i -го респондента за показником X ; M_x – середнє показника X , що обчислюється за формулою (3.3); δ_x – стандартне відхилення для показника X , що обчислюється за формулою (3.3); a і b – спеціальні коефіцієнти лінійного перетворення оцінок.

У формулі 3.2 використовують допоміжні статистичні характеристики (середнє та стандартне відхилення), які обчислюються за формулами [191, с. 41–45]:

$$M_x = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}, \quad (3.3)$$

$$\delta_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - M_x)^2}{n-1}}, \quad (3.4)$$

Отже, за допомогою визначених формул у дослідженні обчислюється середня оцінка результатів діагностування його показників. У процесі проведення педагогічного експерименту було розроблено механізм переведення результатів діагностування показників розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти за допомогою різних методик в узагальнену шкалу.

Після впровадження вищеописаних методик педагогічного дослідження обрахунки проводилися за допомогою комп'ютерної програми SPSS for Windows. Їхні результати узагальнено у вигляді таблиць та діаграм із врахуванням відповідності граничних оцінок рівням розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Доцільність оцінки кожного показника знаходилася у межах від 0 до 12. Загальні результати оцінювання переведено у шкалу рівнів результативності розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти:

- репродуктивний $1 \leq \text{оцінка} \leq 4$;
- адаптивний $5 \leq \text{оцінка} \leq 8$;
- творчий $9 \leq \text{оцінка} \leq 12$;

На основі визначених методик, критеріїв, показників та рівнів розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у процесі їх підготовки в системі післядипломної освіти було організовано і проведено констатувальний етап педагогічного експерименту.

На констатувальному етапі дослідження проаналізовано стан розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Як свідчать результати проведеного аналізу, специфіка управлінської діяльності керівників із персоналом ЗЗСО визначається тим, що 51,3% кадрового складу мають педагогічну, а не спеціальну за напрямом управління (менеджмент) освіти, що впливає на виконання та здійснення професійної управлінської діяльності. У таблиці 3.4 представлена інформація про базову освіту керівників ЗЗСО.

Таблиця 3.4

Базова освіта керівників ЗЗСО

Респонденти	Кількість респондентів, осіб	Рівень освіти респондентів, осіб	
		Вища педагогічна освіта	
		не мають професійної підготовки з управління (менеджменту)	мають професійну підготовку з управління (менеджменту)
Керівники ЗЗСО	108	33	75
Заступники керівників ЗЗСО	160	75	85
Особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО	32	24	8

Більшість респондентів мають вищу освіту за педагогічними спеціальностями та професійну підготовку у сфері менеджменту, управління освітньою установою тощо. У цьому зв'язку важливим компонентом якостей керівників ЗЗСО, що визначають їх здатність виконувати необхідний комплекс управлінських завдань та рішень, виступає рівень освіти, готовність та спроможність до ефективного використання набутих компетенцій у професійній та соціальній сферах. Розглянемо розподіл керівників ЗЗСО виходячи з їхньої базової педагогічної освіти (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Базова освіта (спеціальність) керівників ЗЗСО

Спеціальність	Кількість осіб		
	Керівники ЗЗСО	Заступники керівників ЗЗСО	Особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО
Історія і суспільствознавство	29	35	8
Педагогіка і методика початкової освіти	33	36	6
Українська мова і література	34	39	7
Математика	8	11	5
Географія	-	12	2
Біологія	4	12	2
Інші	-	15	2
Разом:	108	160	32

Наступним завданням дослідження було виявлення індивідуально-особистісних показників сформованості готовності до розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти за компонентами (мотиваційно-цільовий, організаційно-змістовий, когнітивно-технологічний, результативно-рефлексивний) та критеріями (мотиваційний, діяльнісний, когнітивний, особистісний).

У процесі визначення стану розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти за *мотиваційно-цільовим компонентом* на констатувальному етапі педагогічного експерименту використано *методику М.Фетіскіна* [183], адаптовану згідно з визначеним напрямом педагогічного дослідження.

У більшості керівників ЗЗСО на констатувальному етапі дослідження, виявлено репродуктивний рівень професійної потреби щодо розвитку управлінської компетентності (63,12%). Це може засвідчувати, як помилковий вибір професії, так і недостатнє усвідомлення сутності професійної діяльності. Функціональний інтерес у більшості респондентів, також знаходиться на адаптивному рівні (54,25%). Перевага адаптивного рівня за шкалою *«розвиваюча дотитливість»* у керівників ЗЗСО (57,45%), відрізняється від показників

попередніх шкал з творчим рівнем мотивації (29,43%). Шкала «показна зацікавленість» позиціонує перевагу адаптивного рівня професійної мотивації керівників ЗЗСО (53,19%), при цьому значимий відсоток із творчим рівнем мотивації респондентів (27,31%) демонструє показну зацікавленість щодо професії (керівників ЗЗСО більше цікавлять тимчасові результати та успіхи, ніж глибоке оволодіння обраною професією). Шкала «епізодична зацікавленість» характеризує ситуативний інтерес до розвитку управлінської компетентності. Спостерігається також наявність адаптивного (52,13%), і творчого (29,43%) рівнів зацікавленості керівників ЗЗСО у розвитку управлінської компетентності. Байдуже ставлення до розвитку управлінської компетентності виявлено у 56,48% респондентів. Кількість керівників ЗЗСО, які проявили професійний інтерес становила приблизно 1/3 вибірки (31,56%).

У дослідженні застосовано методу «Комунікативні та організаторські схильності» (КОС) та отримано наступні результати щодо розвитку організаційно-змістового компоненту: майже 24% досліджуваних не прагнуть до спілкування, почувають себе невпевнено у новій компанії, відчують труднощі в установленні активних контактів з людьми, погано орієнтуються у незнайомій ситуації, не відстоюють свої власні погляди; 41,3% респондентам притаманне прагнення до контактів з іншими людьми, відстоювання своєї точки зору, однак потенціал їхніх здібностей не відрізняється високою стійкістю; 21,6% респондентів характеризуються ініціативністю, активністю у спілкуванні, прагненням розширити коло своїх знайомих, швидкістю орієнтації у процесі прийняття рішень. Творчий рівень комунікативних та організаторських здібностей демонструють 13,1% респондентів, що засвідчує стійку потребу в комунікативній, організаторській діяльності.

На констатувальному етапі дослідження також було виявлено стан розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО, який включає рівні оволодіння спеціальними, соціальними та особистісними компетенціями за когнітивно-технологічним компонентом. Респондентам було запропоновано оцінити рівень

власної управлінської компетентності за адаптованою методикою «Розв’язання управлінських ситуацій у професійній діяльності керівника ЗЗСО» (Додаток А).

Визначено, що значна кількість відповідей респондентів щодо розв’язання управлінських ситуацій засвідчує необхідність оволодіння відповідними компетенціями, як складовими УК:

- *спеціальними* (управлінська орієнтація на місію та візію ЗЗСО, креативність в управлінні ЗЗСО та здатність приймати нестандартні рішення, уміння працювати в команді);
- *соціальними* (супервізія та наставництво, керування ЗЗСО на засадах людиноцентризму (people management), суспільна енергійність);
- *особистісними* (комунікативність, самоменеджмент та стресостійкість, харизматичність).

Представимо кількісний аналіз результатів проведеної методики. Першим напрямом дослідження було визначення рівня сформованості складових спеціальної компетенції керівників ЗЗСО, результати якого представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Рівень сформованості складових спеціальної компетенції керівників ЗЗСО

№ з/п	Критерії	Рівні	Респонденти					
			Керівники ЗЗСО		Заступники керівників ЗЗСО		Особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО	
			абс.	%	абс.	%	абс.	%
1	Управлінська орієнтація на місію та візію ЗЗСО	репродуктивний	14	12,96	16	10,00	8	25,00
		адаптивний	65	60,19	125	78,12	19	59,38
		творчий	29	26,85	19	11,88	5	15,62
2	Креативність в управлінні ЗЗСО та здатність приймати нестандартні рішення	репродуктивний	56	51,85	32	20,00	7	21,87
		адаптивний	49	45,37	104	65,00	22	68,75
		творчий	3	2,78	24	15,00	3	9,38
3	Уміння працювати в команді	репродуктивний	38	35,18	58	36,25	14	43,76
		адаптивний	57	52,78	91	56,87	9	28,12
		творчий	13	12,04	11	6,88	9	28,12

За підсумками проведеної методики (табл. 3.6) виявлено, що *стан сформованості складових спеціальної компетенції у керівників ЗЗСО* в більшій мірі відповідає адаптивному рівню розвитку УК. Так, критерій *управлінська орієнтація на місію та візію ЗЗСО* визначено на високому адаптивному рівні у всіх групах респондентів: у керівників ЗЗСО – 60,19%; заступників керівників ЗЗСО – 78,12%; осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 59,38%. За репродуктивним рівнем високі значення було виявлено у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 25,00%.

Такі ж значимі показники адаптивного рівня сформованості було визначено ще за одним критерієм спеціальної компетенції – *креативність в управлінні ЗЗСО та здатність приймати нестандартні рішення*. Відповідність показників за даним критерієм спеціальної компетенції керівників ЗЗСО з одного боку позиціонує адаптивний рівень сформованості даної компетенції (у керівників ЗЗСО – 45,37%; у заступників керівників ЗЗСО – 65%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 68,75%), але з іншого боку - на відсутність практичних умінь по застосуванню даної компетенції (низькі показники творчого рівня: у керівників ЗЗСО – 2,78%; у заступників керівників ЗЗСО – 15%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 9,38%). Це пояснюється наступним: керівники ЗЗСО (що брали участь в дослідженні) безперечно, вміють проявляти креативність в управлінні ЗЗСО та здатність приймати нестандартні рішення, адже ця компетенція ними була сформована у процесі навчання в ЗВО та розвинена в процесі професійної управлінської діяльності, однак уміння застосувати в період управлінської діяльності респондентам не вистачає.

Важливими є значення показників репродуктивного рівня сформованості критерію *уміння працювати в команді* (у керівників ЗЗСО – 35,18%; у заступників керівників ЗЗСО – 36,23%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 43,76%) вказують на фрагментарність управлінських знань, на нестійке відтворення управлінських умінь і недостатній розвиток здатності та готовності мобілізувати ці знання та вміння в своїй управлінській діяльності. В силу цього

керівник лише продукує досвід управлінської діяльності не отримуючи зворотного зв'язку від колег та учасників освітнього процесу.

Аналіз середніх значень даних рівня сформованості складових спеціальної компетенцій керівників ЗЗСО здійснено на основі первинної математико-статистичної обробки даних, результати яких представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Середні значення сформованості спеціальної компетенції керівників ЗЗСО

Рівні	Респонденти					
	Керівники ЗЗСО		Заступники керівників ЗЗСО		Особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%
репродуктивний	36	33,33	35	21,88	9	28,12
адаптивний	57	52,78	107	66,87	17	53,13
творчий	15	13,89	18	11,25	6	18,75

У результаті аналізу даних, наведених у табл. 3.7, можемо констатувати, що у керівників ЗЗСО сформованість складових спеціальних компетенцій визначено на адаптивному рівні у всіх групах респондентів (керівники ЗЗСО – 55,78%; заступники керівників ЗЗСО – 66,87%; особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 53,13%). Слід відзначити низькі показники *творчого рівня* сформованих спеціальних компетенцій (у керівників ЗЗСО – 13,89%; у заступників керівників ЗЗСО – 11,25%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 18,75%). Значення сформованості спеціальної компетенції у респондентів зафіксовано на репродуктивному рівні: у керівників ЗЗСО – 33,33%; у заступників керівників ЗЗСО – 21,88%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 28,12%.

Графічне зображення узагальнених результатів (табл. 3.7) середніх значень сформованості спеціальної компетенції керівників ЗЗСО представлено на рис. 3.1.

Представлені дані (рис. 3.1) свідчать про те, що у керівників ЗЗСО, стан *сформованості складових спеціальної компетенції* позиціонується на адаптивному та репродуктивному рівнях, що демонструє пасивне відношення до життєвих ситуацій,

невпевненість в успішному подоланні перешкод, що трапляються на професійному шляху.

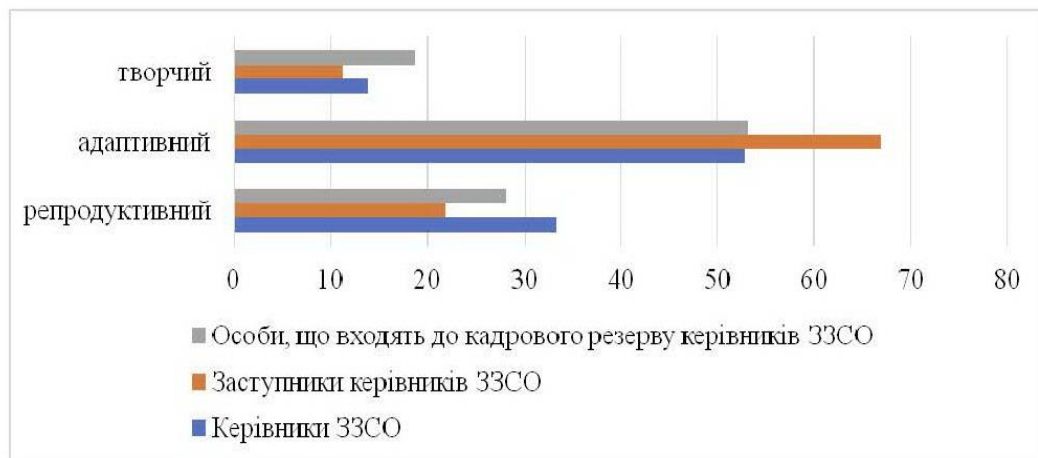


Рис. 3.1 Середні значення сформованості спеціальної компетенції керівників ЗЗСО

Згідно проведеного аналізу дослідження сформованості складових соціальної компетенції керівників ЗЗСО найвищі показники у респондентів визначено за адаптивним та репродуктивним рівнями (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Рівень сформованості складових соціальної компетенції керівників ЗЗСО

№ з/п	Критерії	Рівні	Респонденти, %					
			Керівники ЗЗСО		Заступники керівників ЗЗСО		Особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО	
			абс.	%	абс.	%	абс.	%
1	Супервізія та наставництво	репродуктивний	21	19,44	27	16,88	17	53,13
		адаптивний	75	69,44	119	74,38	11	34,38
		творчий	12	11,11	14	8,75	4	12,50
2	Керування ЗЗСО на засадах людино-центризму (people management)	репродуктивний	45	41,67	70	43,75	18	56,25
		адаптивний	53	49,07	79	49,38	11	34,38
		творчий	10	9,26	11	6,88	3	9,38
3	Суспільна енергійність	репродуктивний	57	52,78	56	35,00	11	34,38
		адаптивний	45	41,67	75	46,88	15	46,88
		творчий	6	5,56	29	18,13	6	18,75

Результати діагностики *сформованості складових соціальної компетенції керівників ЗЗСО* (табл. 3.8) за критерієм *супервізії та наставництва* засвідчили перевагу адаптивного рівня за такими показниками: серед керівників ЗЗСО – 69,44%; заступників керівників ЗЗСО – 74,38%; осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 34,38%. При цьому показники творчого рівня за критерієм *супервізії та наставництва* (у керівників ЗЗСО – 11,11%; заступників керівників ЗЗСО – 8,75%; осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 12,5%.) демонструють більш низькі значення. Дані за критерієм *супервізії та наставництва* на репродуктивному рівні значущості зафіксовано: у керівників ЗЗСО – 19,44%; у заступників керівників ЗЗСО – 16,88%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 53,13%.

Показники щодо *рівня сформованості складових соціальної компетенції за критерієм керування ЗЗСО на засадах людино-центризму (people management)* відповідають репродуктивному рівню УК за групами респондентів і становлять: у керівників ЗЗСО – 41,64%; заступників керівників ЗЗСО – 43,75%; осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 56,25%. Відповідно до дослідження адаптивного рівня сформованості отримано наступні показники: у керівників ЗЗСО – 49,07%; заступників керівників ЗЗСО – 49,38%; осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 34,38%. Серед респондентів, які засвідчили творчий рівень здатності керівництва на засадах людино-центризму продемонстровано показники у: керівників ЗЗСО – 9,26%; заступників керівників ЗЗСО – 6,88 %; осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 9,38%.

За критерієм *сформованості соціальної компетенції керівників ЗЗСО - суспільна енергійність*, отримано найбільші результати на репродуктивному рівні: у керівників ЗЗСО – 52,78%; заступників керівників ЗЗСО – 35,00%; осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 34,38%. Це свідчить про не достатню сформованість у керівників ЗЗСО здатності до проявів суспільної енергійності у процесі професійної діяльності. Респондентам зручніше діяти за звичним алгоритмом управлінської діяльності, про що свідчать високі значення адаптивного рівня: у керівників ЗЗСО –

41,64%; заступників керівників ЗЗСО – 46,88%; осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 46,88%.

Аналіз досліджень дозволив визначити перспективи подальшого розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО та провести розрахунок середніх значень *рівня сформованості складових соціальної компетенції керівників ЗЗСО* (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Середні значення сформованості соціальної компетенції керівників ЗЗСО

Рівні	Респонденти					
	Керівники ЗЗСО		Заступники керівників ЗЗСО		Особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%
репродуктивний	41	37,96	51	31,88	15	46,88
адаптивний	58	53,70	91	56,88	13	40,63
творчий	9	8,33	18	11,25	4	12,50

Отримані результати (табл. 3.9) середніх значень *рівня сформованості складових соціальної компетенції керівників ЗЗСО* свідчать про домінування *репродуктивного рівня* (у керівників ЗЗСО – 37,96%; у заступників керівників ЗЗСО – 31,88%; осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 46,88%) та *адаптивного рівня* який засвідчують респонденти (керівники ЗЗСО – 53,70%; заступники керівників ЗЗСО – 56,88%; особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 40,63%), що свідчить про необхідність у процесі курсового підвищення кваліфікації приділити увагу розвитку соціальної компетенції, яка створює оптимальні умови для формування успішної педагогічної взаємодії між керівниками та всіма учасниками освітнього процесу. Творчий рівень сформованості складових соціальної компетенції керівників ЗЗСО залежить від того, наскільки для нього цінним і необхідним є ставлення до професії, а також усвідомлення сутності професійного інтересу. Графічне зображення узагальнених результатів (табл. 3.9) середніх значень сформованості соціальної компетенції керівників ЗЗСО представлено на рис. 3.2.

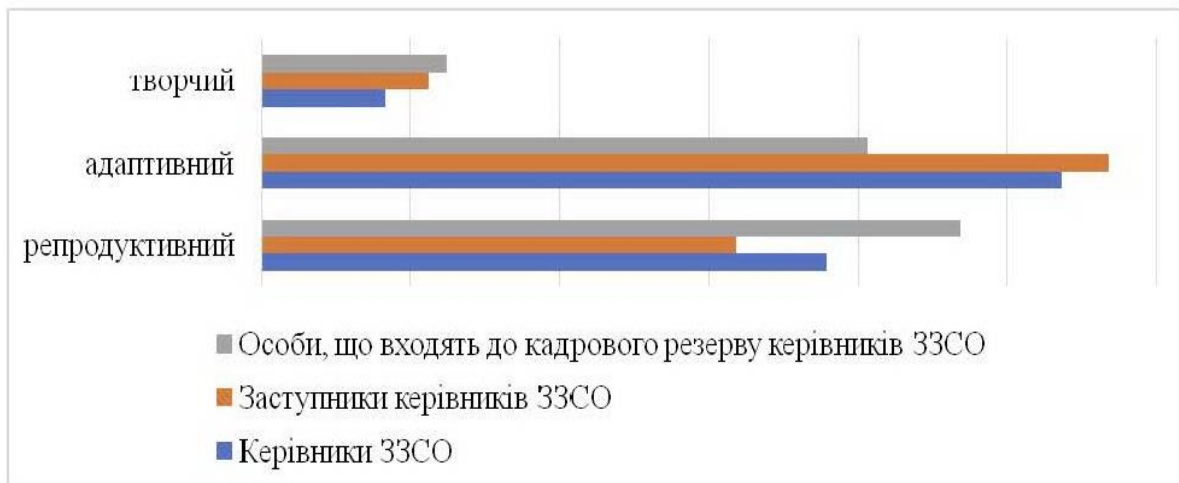


Рис. 3.2 Середні значення сформованості соціальної компетенції керівників ЗЗСО

Отже, за результатами дослідження (рис. 3.2) значний відсоток адаптивного та репродуктивного рівнів вказує на те, що розв'язання деяких управлінських ситуацій викликали труднощі для керівників ЗЗСО, то можливо, ці ситуації є новими або не стандартні для частини респондентів. Ці дані також вказують на необхідність розвитку соціальної компетенції керівників ЗЗСО (супервізія та наставництво, керування ЗЗСО на засадах людиноцентризму (people management), суспільна енергійність), як складових УК.

Наступним етапом є аналіз результатів діагностики рівня *сформованості складових особистісної компетенції керівників ЗЗСО* (табл. 3.10).

Кількісний аналіз результатів дослідження (табл. 3.10) позиціонує, що у *сформованості особистісних компетенцій керівників ЗЗСО за критерієм комунікативність* найбільш вираженим є адаптивний рівень (у керівників ЗЗСО – 77,78%; у заступників керівників ЗЗСО – 64,38%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 68,75%), найменш виражений – репродуктивний рівень (у керівників ЗЗСО – 14,81%; у заступників керівників ЗЗСО – 19,38%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 21,88%) та творчий рівень (у

керівників ЗЗСО – 7,41%; у заступників керівників ЗЗСО – 16,25%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 9,38%). Швидше за все, це пояснюється базовою фундаментальною педагогічною освітою керівників ЗЗСО, у процесі якої риторичні, вмінню комунікувати, а також навичкам аналізу освітніх ситуацій приділяється значна кількість годин в державному освітньому стандарті вищої освіти.

Таблиця 3.10

Рівень сформованості складових особистісних компетенцій керівників ЗЗСО

№ з/п	Критерії	Рівні	Респонденти, %					
			Керівники ЗЗСО		Заступники керівників ЗЗСО		Особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО	
			абс.	%	абс.	%	абс.	%
1	Комунікативність	репродуктивний	16	14,81	31	19,38	7	21,88
		адаптивний	84	77,78	103	64,38	22	68,75
		творчий	8	7,41	26	16,25	3	9,38
2	Самоменеджмент та стресостійкість	репродуктивний	56	51,85	35	21,88	24	75,00
		адаптивний	38	35,19	63	39,38	7	21,88
		творчий	14	12,96	62	38,75	1	3,13
3	Харизматичність	репродуктивний	21	19,44	36	22,50	11	34,38
		адаптивний	76	70,37	101	63,13	19	59,38
		творчий	11	10,19	23	14,38	2	6,25

Подальший аналіз щодо сформованості критерію *самоменеджмент та стресостійкість* по трьох групах дозволив визначити суперечливі значення, а саме за репродуктивним рівнем (у керівників ЗЗСО – 51,85%; у заступників керівників ЗЗСО – 21,88%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 75%); за адаптивним рівнем (у керівників ЗЗСО – 35,19%; у заступників керівників ЗЗСО – 39,38%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 21,88%); за творчим рівнем (у керівників ЗЗСО – 12,96%; у заступників керівників ЗЗСО – 38,75%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 3,13%). У зв'язку з цим набуває особливої ваги набуття здатності керівниками ЗЗСО бути стійкими до стресу та долати труднощі без великих втрат для психічного та фізичного здоров'я.

Як свідчать дані табл. 3.10 у респондентів за критерієм харизматичність керівників ЗЗСО продемонстровано домінування адаптивного рівня сформованості даної компетенції (у керівників ЗЗСО – 70,37%; у заступників керівників ЗЗСО – 63,13%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 59,38%). Проте низький творчий рівень (у керівників ЗЗСО – 10,19%; у заступників керівників ЗЗСО – 14,38%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 6,25%) засвідчує про сформовану базову систему управлінських знань і умінь, але професійні завдання респонденти вважають за краще вирішувати стереотипно.

Результати досліджень дозволили визначити середні значення рівня сформованості складових особистісної компетенції керівників ЗЗСО (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Середні значення сформованості особистісної компетенції керівників ЗЗСО

Рівні	Респонденти					
	Керівники ЗЗСО		Заступники керівників ЗЗСО		Особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%
репродуктивний	31	28,70	34	21,25	14	43,75
адаптивний	66	61,11	89	55,63	16	50,00
творчий	11	10,19	37	23,13	2	6,25

Аналіз табл. 3.11 свідчить, що творчий рівень сформованості особистісної компетенції у респондентів притаманний лише 10,19% керівникам ЗЗСО, 23,13% заступникам керівників ЗЗСО та 6,25% особам, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО; показники адаптивного рівня сформованості особистісної компетенції виявили 61,11% керівників ЗЗСО, 55,63% заступники керівників ЗЗСО та 50% особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО, тоді як 28,70% керівників ЗЗСО та 21,25% заступників керівників ЗЗСО продемонстрували репродуктивний рівень сформованості особистісної компетенції, а в 43,75% осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО недостатньо сформована особистісна компетенція, що відповідає показникам репродуктивного рівня.

Графічне зображення узагальнених результатів (табл. 3.11) середніх значень сформованості особистісної компетенції керівників ЗЗСО представлено на рис. 3.3.

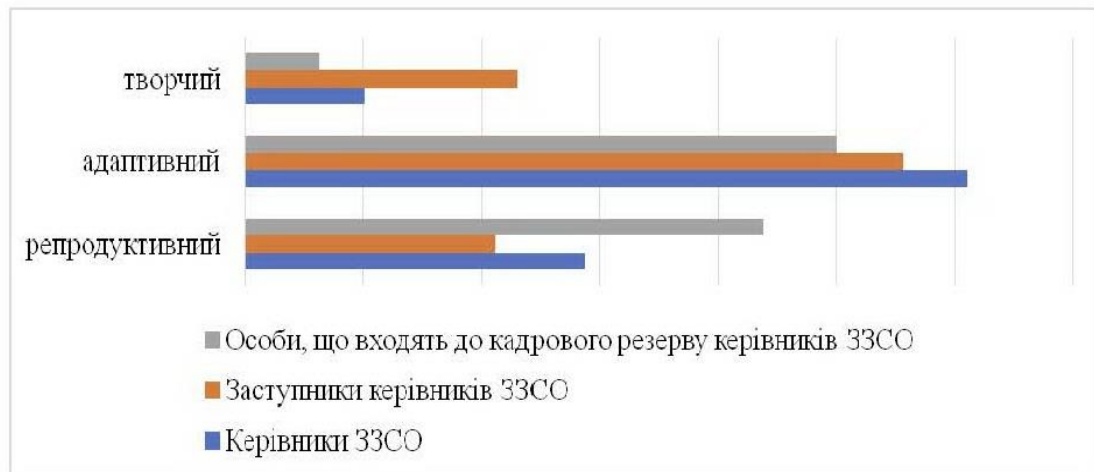


Рис. 3.3 Середні значення сформованості особистісної компетенції керівників ЗЗСО

Аналіз дослідження (рис. 3.3) рівня щодо сформованості особистісної компетенції у керівників ЗЗСО виявив: середню ступінь усвідомленості професійних цінностей; рідкісне позитивне ставлення до професійної діяльності; частково сформовані мотиви до управлінської діяльності; ситуативний інтерес до отримання управлінських знань; адаптивний рівень комунікативних здібностей; ситуативний самоменеджмент і самоконтроль, що приводить до нестриманості у спілкуванні; нерегулярність демонстрацій навички самоменеджменту та стресостійкості; адаптивний рівень усвідомлення відповідальності у своїй професійній діяльності.

Отже, процес розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти який включає рівні оволодіння спеціальними, соціальними та особистісними компетенціями за *когнітивно-технологічним компонентом* даних респондентів повинен бути націлений на підвищення рівня розвитку визначених компетенцій.

Актуальним питанням для оцінювання результатів визначення стану розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО за *результативно-*

рефлексивним компонентом є набуття навичок здійснювати самомоніторинг та рефлексію управлінської діяльності.

У ході констатувального етапу дослідження здійснено психологічну діагностику рефлексивності керівників ЗЗСО. *Методика діагностики рефлексивності О. Карпова* спрямована на визначення ступеня розвитку рефлексивності як особистісної властивості [122]. Результат методики діагностики рефлексивності О. Карпова представлено табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Результати діагностики рівня рефлексивності керівників ЗЗСО

Рівні	Респонденти					
	Керівники ЗЗСО		Заступники керівників ЗЗСО		Особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%
репродуктивний	43	39,81	61	38,13	17	53,13
адаптивний	54	50,00	82	51,25	12	37,50
творчий	11	10,19	17	10,63	3	9,38

За результатами дослідження (табл. 3.12) визначено наступні показники: репродуктивний рівень рефлексії мають 39,81% – керівники ЗЗСО; 38,13% – заступники керівників ЗЗСО; 53,13% – особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО, що свідчить про виникнення труднощів у спілкуванні з іншими людьми через неможливість завжди точно зрозуміти іншого, передбачити його реакцію. Сформованість рефлексії у керівників ЗЗСО засвідчує адаптивний рівень (у керівників ЗЗСО – 50,00%; у заступників керівників ЗЗСО – 51,25%; у осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 37,50%).

Графічно результати діагностики рівня рефлексивності керівників ЗЗСО зображена на рис. 3.4.

Результати, отримані за методикою О. Карпова (рис. 3.4) визначають у більшості досліджуваних адаптивний та репродуктивний рівні рефлексивності. Лише керівники ЗЗСО – 10,19%; заступники керівників ЗЗСО – 10,63%; особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 9,38% досліджуваних мають творчий

рівень рефлексивності. Найвищі показники рефлексивності виявлено у керівників ЗЗСО віком від 35 до 43 років. Саме у цієї підгрупі виявлено особи з творчим показником рефлексивності й найбільша кількість осіб з її адаптивним рівнем.

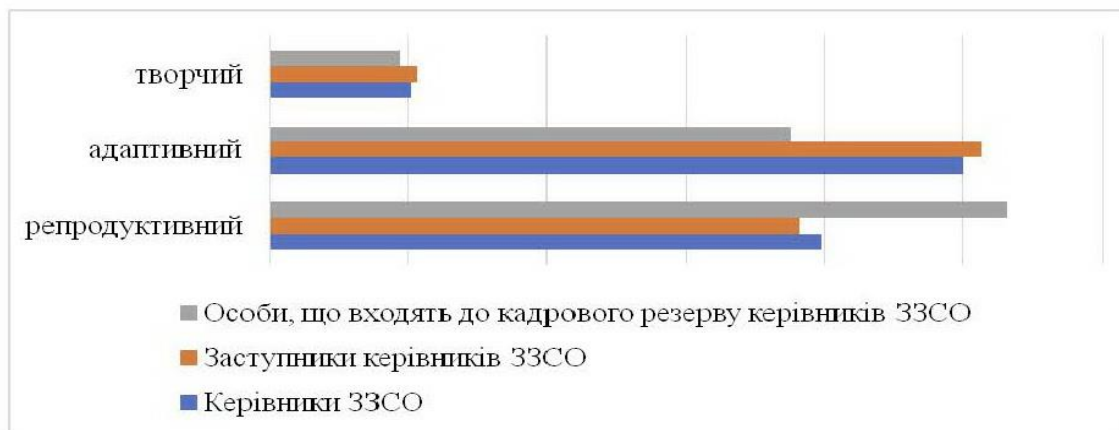


Рис. 3.4 Результати діагностики рівня рефлексивності керівників ЗЗСО

Для визначення ставлення керівників ЗЗСО до процесу самоосвіти та їх оцінки значущості у сфері професійної діяльності, респондентам пропонувалося відповісти на питання *тест-анкети «Самооцінка здатності до самоосвіти і саморозвитку особистості» (О. Сергєєнкова) [283]*. Аналіз результатів дослідження представлено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Результати діагностики рівня сформованості самооцінки та здатності до самоосвіти і саморозвитку керівниками ЗЗСО

Рівні	Респонденти					
	Керівники ЗЗСО		Заступники керівників ЗЗСО		Особи, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%
репродуктивний	23	21,30	27	16,88	7	21,88
адаптивний	66	61,11	122	76,25	16	50,00
творчий	19	17,59	11	6,88	9	28,13

Аналіз даних отриманих за тест-анкетною (табл. 3.12) засвідчує суперечливі показники рівня сформованості самооцінки та здатності до самоосвіти і саморозвитку керівниками ЗЗСО: творчий рівень зафіксовано в 17,59% керівників ЗЗСО; у

заступників керівників ЗЗСО – 6,88%; в осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 28,13%; адаптивний – 61,11% керівників ЗЗСО; у заступників керівників ЗЗСО – 76,25%; в осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 50,00% респондентів; репродуктивний – у 21,30% керівників ЗЗСО; у заступників керівників ЗЗСО – 16,88%; в осіб, що входять до кадрового резерву керівників ЗЗСО – 21,88%.

Графічно результати діагностики сформованості самооцінки та здатності до самоосвіти і саморозвитку керівниками ЗЗСО зображена на рис. 3.5.

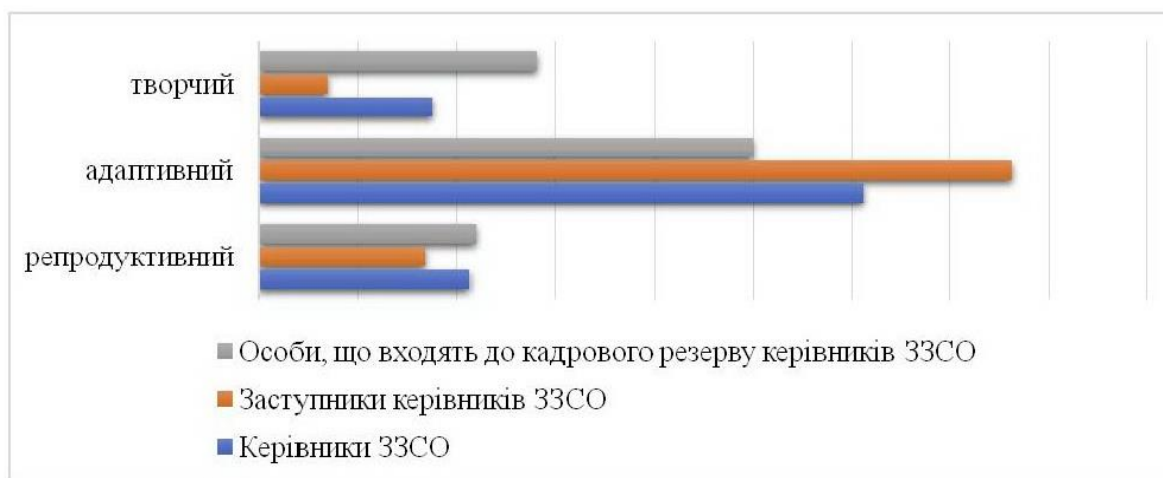


Рис. 3.5 Результати діагностики рівня сформованості самооцінки та здатності до самоосвіти і саморозвитку керівниками ЗЗСО

Отже, дослідженням виявлено (рис. 3.5), що у керівників ЗЗСО поряд із вивченням теоретичних положень формування навичок самодіагностики, самоаналізу та розробки програми саморозвитку є необхідність використання засобів саморегуляції.

Середні статистичні значення показників у респондентів на констатувальному зрізі у КГ та ЕГ підтверджують відсутність статистично значущих розбіжностей між ними, тому перевірено гіпотези про відсутність статистичних розбіжностей між середніми значеннями коефіцієнтів розвитку компонентів рівня розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти цих груп. Для цього було сформульовано дві альтернативні гіпотези:

1. Нульова гіпотеза (H_0): ЕГ і КГ на етапі констатувального зрізу статистично не відрізняються за відповідними структурними компонентами розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти (мотиваційно-цільовий, організаційно-змістовий, когнітивно-технологічний, результативно-рефлексивний).

2. Альтернативна гіпотеза (H_1): ЕГ та КГ на етапі констатувального зрізу статистично відрізняються за тими самими структурними компонентами розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Оскільки ЕГ та КГ є незалежними вибірками, то для порівняння спочатку необхідно перевірити гіпотези про їх статистичну рівність. Для перевірки гіпотези про рівність середніх значень використовується t-критерій Стьюдента [62; 204]. Зроблено автоматичний розрахунок t-критерію Стьюдента, використовуючи онлайн-калькулятор [250].

Для числа ступенів свободи $df = 300$ ($df = n_x + n_y - 2 = 148 + 152 - 2$) на рівні статистичної значущості визначено $p \leq 0,05$. У таблиці критичних значень t-критерію Стьюдента [309] знаходяться теоретичні значення критерію: $t_{krit} = 1,968$. Порівняння розрахункового значення t-критерію Стьюдента з табличним дозволяє зробити висновок про прийняття нульової гіпотези (H_0), адже розрахункове значення $t_{krit} > t_{emp}$, відповідно стан розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти ЕГ та КГ є статистично однаковий.

Отже, підводячи підсумок констатувального етапу дослідження стану розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО, необхідно відзначити домінуючі позиції адаптивного рівня. Середній показник прояву розглянутих нами основних показників, визначених компонентів і критеріїв розвитку управлінської компетентності в керівників ЗЗСО відповідає рефлексивному та адаптивному рівням. У меншій мірі, компоненти розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО, проявляються на творчому рівні.

3.2. Узагальнення результатів експериментальної перевірки моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти

Перевірка гіпотези щодо розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО ЕГ за умови впровадження моделі, яка реалізується засобами забезпечення відповідних організаційно-педагогічних умов в системі післядипломної освіти, здійснювалася під час формувального етапу педагогічного експерименту. На відміну від учасників КГ, які отримували методичну допомогу епізодично й тільки з окремих питань у міру виникнення в них відповідних освітніх запитів, керівників ЗЗСО в ЕГ було залучено до постійного, системного, цілеспрямованого освоєння теоретичного матеріалу та вдосконалення навичок розвитку управлінської компетентності.

У процесі підготовки до управлінської діяльності керівників ЗЗСО ЕГ апробація моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти здійснювалася організовано, системно та послідовно. Респонденти, що працювали в ЕГ виявилися цілеспрямованими, з характерним креативним мисленням та активно долучалися до впровадження інноваційних технологій і методів розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО. У КГ розвиток управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти відбувалося традиційно.

Формувальний етап дозволив реалізувати комплексно-цільову програму розвитку ЗЗСО. Мета етапу полягала в розвитку структурних компонентів управлінських компетенцій керівників ЗЗСО з використанням комплексу впровадження інноваційних технологій (освітніх, проєктно-гуманітарних, технологій навичок, технологій скеффолдінга тощо); форм (групових та індивідуальних); ресурсів (аудіовізуальних; друкованих; демонстраційних; електронних освітніх ресурсів (мультимедійних підручників, мережевих освітніх ресурсів тощо) та організаційно-педагогічних умов розвитку управлінських компетенцій керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Проведення *контрольного* етапу експериментального дослідження передбачало здійснення контрольних вимірювань рівня розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в ЕГ та КГ, виявлення ставлення респондентів до розвитку управлінської компетентності, з'ясування рівня володіння комплексом знань, умінь і навичок, необхідних для професійного вирішення управлінських завдань. Для цього використано *діагностичний інструментарій*, який застосовувався в ході констатувального етапу, а також проаналізовано якість виконання творчих робіт учасниками ЕГ.

Результати діагностування, отримані під час контрольного зрізу було оброблено за тією ж схемою, що й на констатувальному етапі експерименту: обчислення t-критерію Стьюдента та порівняння керівників ЗЗСО КГ та ЕГ методом перевірки статистичних гіпотез.

У ході аналізу відповідей учасників ЕГ і КГ виявлено зміни у ставленні керівників ЗЗСО щодо розвитку управлінської компетентності та в їхній мотивації до здійснення такої діяльності. В ЕГ після упровадження моделі розвитку управлінських компетенцій керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти більшість керівників ЗЗСО *досягли творчого рівня*, що є основним завданням дослідження.

За результатами діагностики *мотиваційно-цільового компоненту* розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в ЕГ збільшилася кількість респондентів, у яких домінує творчий рівень сформованості мотиваційних якостей (порівняно з констатувальним зрізом – на 10,5%), у той час, як серед керівників КГ ця різниця дорівнює лише 4,1%. В ЕГ знизилася кількість слухачів з адаптивним (- 14,4%) та репродуктивним (- 3,9%) рівнем сформованості основних показників мотиваційного критерію. Отримані показники свідчать про позитивну динаміку змін в ЕГ – зростання кількості керівників ЗЗСО з творчим рівнем сформованості показників управлінської компетентності, які є професійно значущими для керівників ЗЗСО (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Динаміка рівнів сформованості мотиваційно-цільового компоненту розвитку
управлінської компетентності керівників ЗЗСО
в системі післядипломної освіти**

Рівень розвитку	ЕГ до		ЕГ після		КГ до		КГ після	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
репродуктивний	39	25,5	17	11,1	47	32,0	39	26,5
адаптивний	87	56,9	93	60,8	75	51,0	77	52,4
творчий	27	17,6	43	28,1	25	17,0	31	21,1

У результаті аналізу даних, наведених у табл. 3.14, визначаємо, що у керівників ЕГ відбулися значні зміни у якісних та кількісних показниках сформованості інтересу до професії, потреби розвитку управлінської компетентності. Простежуючи динаміку управлінської мотивації за шкалою «професійна потреба» серед ЕГ керівників ЗЗСО, слід відзначити зниження кількості респондентів з репродуктивним рівнем професійної потреби (25,5%/11,1%) та зростання адаптивного рівня мотивації (56,9% / 60,8%) ($t_{emp} = 3,3$; $p \leq 0,01$). Зростання функціонального інтересу зафіксовано також на рівні $t_{emp} = 3,1$, $p \leq 0,01$ значущості у ЕГ. Динаміка за шкалою «допитливість, що розвивається» показала значне зростання творчого рівня у ЕГ керівників ЗЗСО (17,6% / 28,1%) ($t_{emp} = 4,6$; $p \leq 0,01$). Зниження «показної зацікавленості» серед респондентів ЕГ також зафіксовано на рівні достовірності ($t_{emp} = 3,1$; $p \leq 0,01$). Ситуативна «епізодична цікавість» як мотиваційний фактор серед ЕГ керівників ЗЗСО показала позитивну динаміку на рівні ($t_{emp} = 2,9$; $p \leq 0,05$). За підсумками діагностики виявлено зниження параметра «байдуже ставлення» щодо професійної-педагогічної мотивації у ЕГ ($t_{emp} = 3,7$; $p \leq 0,01$).

Графічне зображення динаміки результатів діагностики змін, що відбулись у рівнях розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у КГ і ЕГ за мотиваційно-цільовим компонентом під час експериментальної роботи проілюстровано діаграмою на рис. 3.6.

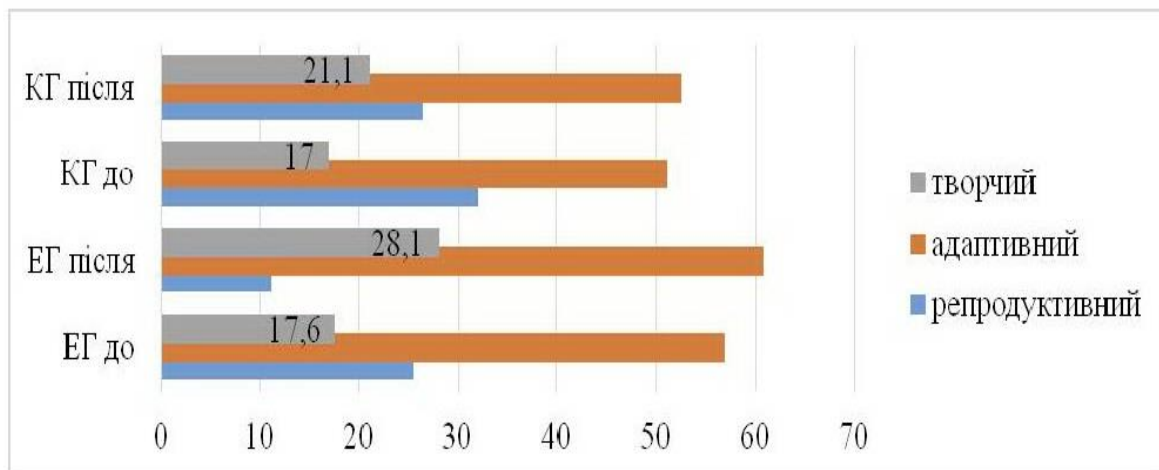


Рис. 3.6 Динаміка результатів діагностики керівників ЗЗСО за рівнями сформованості мотиваційно-цільового компоненту розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти

Аналіз отриманих даних (рис. 3.6) свідчить про те, що експериментальна робота позитивно вплинула на розвиток мотиваційно-цільового компоненту управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Результати самооцінки професійно-педагогічної мотивації керівників ЗЗСО КГ не були значущі. Разом з тим для досягнення високих результатів у процесі розвитку управлінської компетентності в системі післядипломної освіти керівники ЗЗСО повинні бути спрямовані на успіх.

За результатами діагностики *організаційно-змістового компоненту* розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти, в ЕГ збільшилася кількість респондентів з творчим рівнем сформованості управлінської компетентності (порівняно з початковим зрізом – на 7,2%), у той час, як серед управлінців КГ ця різниця дорівнює лише 2,8%, адаптивний рівень в ЕГ збільшився на 7,8%, у КГ збільшився на лише 4,1%. В ЕГ знизилася кількість керівників ЗЗСО репродуктивним (-17,7%) рівнем розвитку управлінської компетентності за рахунок переходу на інші рівні. Результати дослідження унаочнено в таблиці 3.15.

Кількісний аналіз результатів дослідження (табл. 3.15) надає розуміння про те, що керівники ЗЗСО ЕГ мають тенденцію росту до адаптивного та творчого рівня комунікативних та організаторських здібностей. У респондентів ЕГ відбулося

збільшення адаптивного рівня (45,1% / 52,9%) за рахунок зменшення репродуктивного рівня (39,9% / 22,2%) ($t_{\text{emp.}} = 2,6$; $p \leq 0,05$). Покращення рівня комунікабельності ЕГ керівників ЗЗСО засвідчило не тільки про позитивні зміни в знаннях ділового мовлення, а й про розуміння різних комунікативних ситуацій, збагачення знаннями соціолінгвістичного, соціокультурного, професійного характеру. Отже, творчий рівень сформованості в ЕГ є результатом впровадження організаційно-педагогічних умов у процесі професійної підготовки, відповідно до розробленої моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Таблиця 3.15

Динаміка рівнів сформованості організаційно-змістового компоненту розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти

Рівень розвитку	ЕГ до		ЕГ після		КГ до		КГ після	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
репродуктивний	61	39,9	34	22,2	59	40,1	49	33,3
адаптивний	69	45,1	81	52,9	70	47,6	76	51,7
творчий	23	15,0	34	22,2	18	12,2	22	15,0

Динаміку змін, що відбулись у рівнях розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у КГ і ЕГ за організаційно-змістовим компонентом під час експериментальної роботи проілюстровано діаграмою на рис. 3.7.

Результати діагностики (рис. 3.7) рівня сформованості організаційно-змістового компоненту розвитку управлінської компетентності ЕГ керівників ЗЗСО засвідчили, що 22,2% респондентів проявляють допитливість, охоче слухають цікавого співрозмовника, досить терплячі у спілкуванні з іншими. У керівників ЗЗСО, які навчалися за інноваційними технологіями у ЕГ сформувалися більш глибокі знання щодо змісту професії, сутності розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО. Результати КГ керівників ЗЗСО показали незначну динаміку розвитку, яка б мала значення для педагогічного експерименту.

Рівень сформованості УК за *когнітивно-технологічним компонентом* залежав від засвоєння визначених компетенцій (спеціальна, соціальна, особистісна), необхідних для розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО. Так, у респондентів ЕГ збільшилася кількість з творчим рівнем сформованості управлінської компетентності на 7,9%, у той час, як серед управлінців КГ ця різниця дорівнює лише 0,7%, адаптивний рівень в ЕГ збільшився на 7,1%, у КГ збільшився на лише 4,0%. В ЕГ знизилася кількість керівників ЗЗСО рефлексивним (-15,0%) рівнем розвитку управлінської компетентності за рахунок переходу на інші рівні. Узагальнені дані представлені в табл. 3.16.

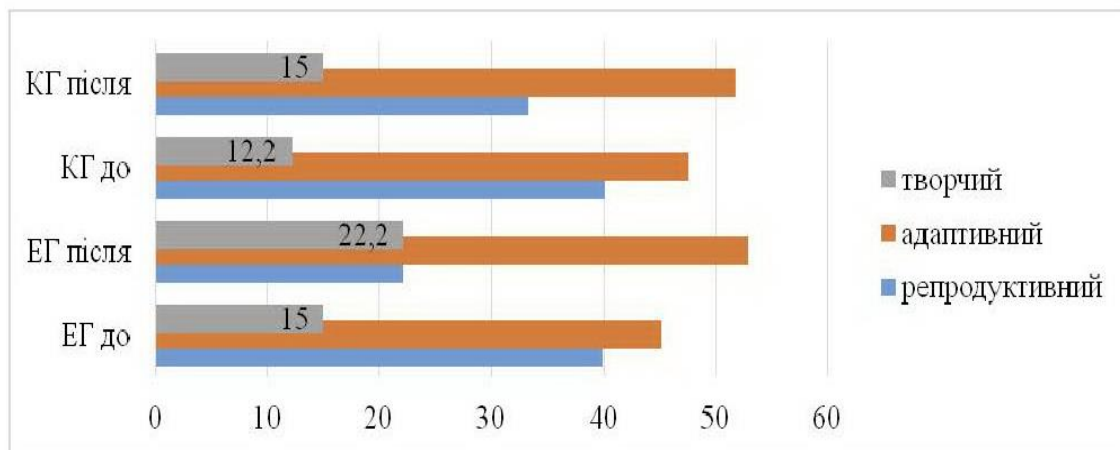


Рис. 3.7 Динаміка результатів діагностики керівників ЗЗСО за рівнями сформованості організаційно-змістового компоненту розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти

Таблиця 3.16

Динаміка рівнів сформованості когнітивно-технологічного компоненту розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти

Рівень розвитку	ЕГ до		ЕГ після		КГ до		КГ після	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
репродуктивний	45	29,4	22	14,4	44	29,9	37	25,2
адаптивний	87	56,9	98	64,0	84	57,2	90	61,2
творчий	21	13,7	33	21,6	19	12,9	20	13,6

Аналіз результатів дослідження (табл. 3.16) показав, що динаміка рівня сформованості когнітивно-технологічного компоненту розвитку управлінської компетентності серед ЕГ керівників ЗЗСО показує тенденцію збільшення показників до адаптивного рівня (56,9%/64,0%) за рахунок зменшення репродуктивного рівня ($t_{\text{emp.}}=2,9$; $p\leq 0,05$). Це ті керівники ЗЗСО ЕГ, які залежно від ситуації, здатні до компетентнісних проявів здійснення управлінської діяльності на засадах засвоєних змісту відповідних компетенцій, на досконале володіння інноваційними технологіями організації освітнього процесу в ЗЗСО і при цьому намагаються тримати їх під жорстким самоконтролем. Також було виявлено в ЕГ керівників ЗЗСО (21,6% / 13,7%), які характеризуються творчим рівнем прояву управлінської компетентності. Динаміку змін, що відбулись у рівнях розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у КГ і ЕГ за когнітивно-технологічним компонентом під час експериментальної роботи представлено на рис. 3.8.

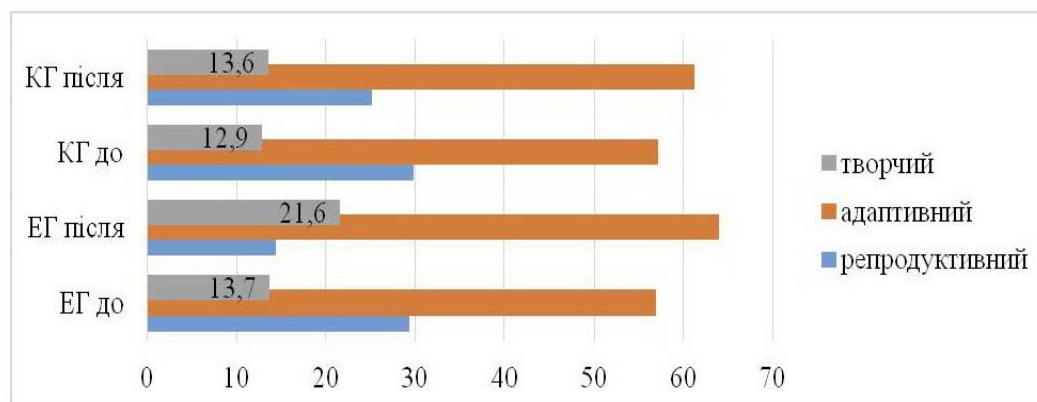


Рис. 3.8 Динаміка результатів діагностики керівників ЗЗСО за рівнями сформованості когнітивно-технологічного компоненту розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти

Аналізуючи отримані результати по завершенню формувального етапу експерименту та порівняльні діаграми ЕГ і КГ (рис. 3.8) визначаємо, що в ЕГ: по-перше, значно підвищилися показники по усіх професійно важливих якостей управлінської компетентності; по-друге, превалювання творчого рівня та сформованості управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

Результати контрольного етапу щодо визначення рівнів сформованості *рефлексивно-результативного компоненту* в КГ і ЕГ демонструють збільшення кількості керівників ЗЗСО з творчим рівнем розвитку управлінської компетентності на 2,6%, зниження кількості респондентів з адаптивним рівнем – на 5,2% і з репродуктивним рівнем на 7,8%. Узагальнені дані унаочнено в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

Динаміка рівнів сформованості рефлексивно-результативного компоненту розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти

Рівень розвитку	ЕГ до		ЕГ після		КГ до		КГ після	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
репродуктивний	43	28,1	31	20,3	46	31,3	44	29,9
адаптивний	88	57,5	96	62,7	88	59,9	90	61,3
творчий	22	14,4	26	17,0	13	8,8	13	8,8

Аналіз даних табл. 3.17, визначає що творчий рівень розвитку сформованості рефлексивно-результативного компоненту розвитку управлінської компетентності мають 17,0% респондентів. Репродуктивний рівень засвідчив зменшення на 7,8%. Також переважна більшість ЕГ керівників ЗЗСО мають адаптивний рівень 62,7% розвитку сформованості рефлексивно-результативного компоненту. У КГ наприкінці експерименту серед керівників ЗЗСО з адаптивним рівнем управлінської компетентності спостерігався приріст на 1,4%, а з репродуктивним рівнем кількість респондентів зменшилася.

Графічно динаміка результатів діагностики рівня сформованості рефлексивно-результативного компоненту розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО зображена на рис. 3.9.

Динаміка рівня сформованості рефлексивно-результативного компоненту розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО (рис. 3.9) також є позитивною на рівні ($t_{\text{emp}} = 4,6; p \leq 0,01$) за умов, коли керівники ЗЗСО виступають для самих себе і як об'єкти, і як суб'єкти управління своєю діяльністю, а тому оцінюють, планують, організовують та контролюють свої виконавчі дії, утверджуючись як активні і

самостійні особистості. Результати КГ керівників ЗЗСО не показали будь-якої динаміки, яка б мала суттєве значення.

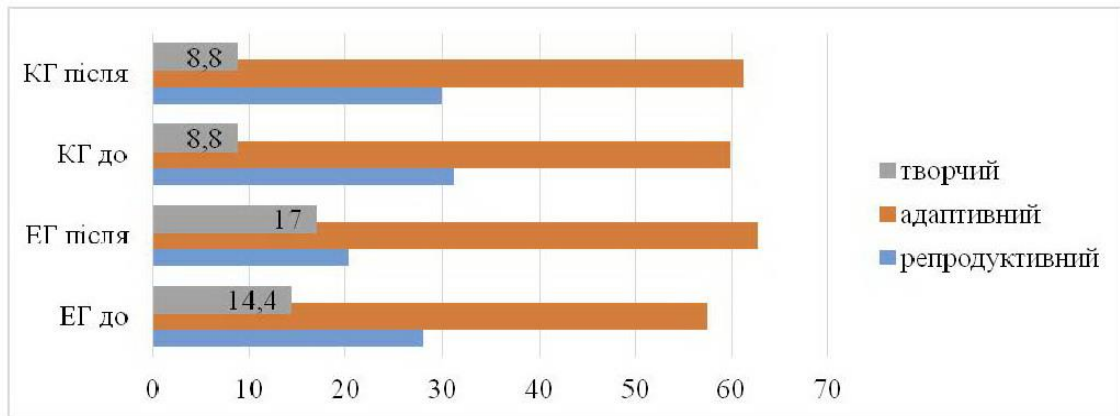


Рис. 3.9 Динаміка результатів діагностики рівня сформованості рефлексивно-результативного компонента розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО

На основі отриманих даних про сформованість рівнів управлінської компетентності за кожним компонентом вираховувалася середня величина, яка відображає в цілому рівень сформованості управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Порівняння кількісних та якісних даних, отриманих під час констатувального і контрольного експериментів в ЕГ і КГ свідчать, що реалізація моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти сприяла позитивним змінам структурних компонентів управлінської компетентності в цілому і кожного компонента зокрема: мотиваційно-цільового, організаційно-змістового, когнітивно-технологічного, результативно-рефлексивного. Узагальнені результати підсумкового контролю розвитку управлінської компетентності в системі післядипломної освіти засвідчили, що переважна кількість керівників ЗЗСО ЕГ мають адаптивний та творчий рівні сформованості компонентів розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

У табл. 3.18 систематизовано експериментальні результати розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти за компонентами на різних етапах педагогічного експерименту.

Таблиця 3.18

**Узагальнені результати розвитку управлінської компетентності керівників
ЗЗСО в системі післядипломної освіти**

Компоненти	Групи	Рівні сформованості компонентів, %					
		репродуктивний		адаптивний		творчий	
		до	після	до	після	до	після
Мотиваційно-цільовий	ЕГ	25,5	11,1	56,9	60,8	17,6	28,1
	КГ	32,0	26,5	51,0	52,4	17,0	21,1
Організаційно-змістовий	ЕГ	39,9	22,2	45,1	52,9	15,0	22,2
	КГ	40,1	33,3	47,6	51,7	12,2	15,0
Когнітивно-технологічний	ЕГ	29,4	14,4	56,9	64,0	13,7	21,6
	КГ	29,9	25,2	57,2	61,2	12,9	13,6
Результативно-рефлексивний	ЕГ	28,1	20,3	57,5	62,7	14,4	17,0
	КГ	31,3	29,9	59,9	61,3	8,8	8,8

Ефективність моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти перевірялася шляхом порівняння показників КГ й ЕГ на констатувальному й контрольному етапах. Результати контролю подано на діаграмі (рис. 3.10).

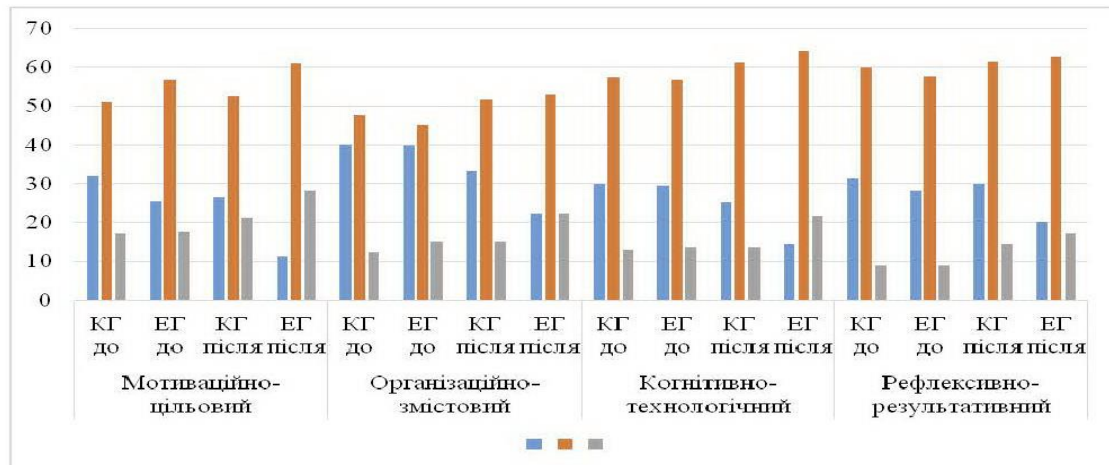


Рис. 3.10 Діаграма рівнів розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти

На основі аналізу отриманих результатів (рис. 3.10) зроблено висновок стосовно позитивної динаміки показників рівнів розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти в ЕГ. Зокрема зафіксовано суттєве збільшення кількості керівників ЗЗСО з творчим рівнем розвитку управлінської компетентності: за мотиваційно-цільовим компонентом – на 10,5%; організаційно-

змістовим – на 7,8%; когнітивно-технологічним – на 7,9%; рефлексивно-результативним – на 2,6%. Відбулися також позитивні зрушення на адаптивному рівні: за мотиваційно-цільовим компонентом – на 3,9%; організаційно-змістовим – на 7,8%; когнітивно-технологічним – на 7,1%; рефлексивно-результативним – на 5,2%. Спостерігалось також істотне зменшення кількості керівників ЗЗСО з репродуктивним рівнем розвитку управлінської компетентності.

Порівняльний аналіз результатів констатувального та контрольного етапів експерименту свідчить, що внаслідок упровадження розробленої моделі та ефективного науково-методичного супроводу в ЕГ керівників ЗЗСО спостерігається підвищення рівня розвитку управлінської компетентності. Окрім того, показовим результатом також є те, що після закінчення навчання більшість керівників ЗЗСО, які входять до ЕГ, підтримали ідею неперервного навчання (89,3%).

Отже, відповідно до проведеного аналізу результатів контрольного етапу експерименту можемо стверджувати, що представники ЕГ на контрольному зрізі продемонстрували кращі результати, ніж керівники ЗЗСО, які входять до КГ. Прогнозування щодо ефективності моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти підтверджується результатами математичної статистики. Як і під час констатувального зрізу, для перевірки гіпотез ми використали для цього t-критерій Стюдента, заздалегідь перевірявши однорідність експериментальних груп керівників ЗЗСО.

За результатами проведеного контрольного етапу експерименту визначаємо відповідні гіпотези:

1. Нульова гіпотеза (H_0): середні значення коефіцієнта розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти в ЕГ та КГ на контрольному зрізі не відрізняються.

2. Альтернативна гіпотеза (H_1): середні значення коефіцієнта розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти в ЕГ та КГ на контрольному зрізі відрізняються.

Представимо результати перевірки наявності розбіжностей між середніми отриманими значеннями на контрольному зрізі. Так, критичне значення критерію не відрізняється від уже знайденого за таблицям для числа ступенів свободи $df = 300$ і рівня статистичної значущості $p \leq 0,05$ $t_{\text{крит}} = 1,968$. Порівняння емпіричних значень із критичними засвідчило, що для усіх показників виконується нерівність $t_{\text{крит}} < t_{\text{emp}}$, тому нульова гіпотеза була відхилена й прийнята альтернативна. Тобто між середніми значеннями коефіцієнтів розвитку управлінської компетентності в системі післядипломної освіти та визначеними критеріями при діагностуванні КГ та ЕГ керівників ЗЗСО на контрольному зрізі існують суттєві статистичні розбіжності.

Результати статистичного аналізу даних (отриманих в результаті аналізу рівня розвитку управлінських компетенцій керівників ЗЗСО) за допомогою t-критерію Стьюдента для часток вибірки свідчать про ефективність моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти в цілому.

Отже, усі експериментальні результати узагальнені та статистично опрацьовані, що забезпечує їх достовірність та надійність. Проведені аналіз та синтез кількісних і якісних результатів дослідження, використання сучасних методів статистичної обробки результатів експериментального дослідження дали змогу довести ефективність запропонованої моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Відтак із імовірністю помилки $p \leq 0,05$ можна стверджувати, що пропонована модель розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти є ефективною.

Кінцевим продуктом рівня розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти, об'єктивна реальність, яку можна виміряти та оцінити. Вважаємо, що педагогічною умовою ефективної реалізації моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти є запровадження *моніторингу*, який науковцями Г. Єльніковою [90], О. Касьяною [124] та ін. визначається як модернізований контроль, що забезпечує безперервне відстеження готовності керівників ЗЗСО до професійно-педагогічної діяльності, передбачає визначення найважливіших критеріїв і відповідних показників рівня їхньої підготовленості, дозволяє попередити

відхилення у прогнозованій якості післядипломної підготовки та спрогнозувати перспективи подальшого розвитку.

Зауважимо, що освітній моніторинг – це система, що включає збір, аналіз і збереження інформації про стан освітнього процесу; вироблення рекомендацій щодо підвищенню якості освіти; прийняття відповідних рішень; оцінку результатів реалізованих заходів.

Актуальною є думка про те, що процес підготовки фахівців, їхньої адаптації до соціальних умов має супроводжуватися моніторинговим відстеженням результатів особистісно орієнтованого навчання. З огляду на проблематику дослідження, визначаємо моніторинг як процес і результат, професійно-педагогічної діяльності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти і, як наслідок, рівень сформованості управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

Під *моніторингом розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО* розуміємо супровід та контроль із поточним коригуванням взаємодії викладача і слухача у освітньому процесі в системі післядипломної освіти для досягнення визначеної мети. Відмітимо, що мета моніторингу полягає в отриманні необхідної, педагогічно важливої інформації про об'єкт моніторингу і використання її для підвищення якості професійно-педагогічної підготовки керівників ЗЗСО.

Об'єктом моніторингу в нашому дослідженні є освітній процес у системі післядипломної освіти. Предметом моніторингу виступає управлінська компетентність керівників ЗЗСО. Суб'єктами моніторингу є керівники ЗЗСО. Зазначимо, що предмет моніторингу більш детально розкривається через його зміст, тобто через те, що саме оцінюється під час моніторингу.

Для здійснення моніторингу розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти в дослідженні запропоновано використовувати кваліметричний підхід, який дозволяє виміряти якісні характеристики кількісною мірою. Особливої уваги потребує використання кваліметричного підходу в оцінюванні якісних характеристик діяльності учасників освітнього процесу кількісними методами.

Кваліметричний підхід (з англ. «квалі» – якість, «метро» – міряю) передбачає кількісний підхід до визначення якості предметів або процесів. В основі побудови різноманітних

кваліметричних моделей управлінської, педагогічної, учнівської діяльності покладено загальну структуру діяльності людини, що вміщує орієнтаційний, виконавчий та контроль-коригуючий компоненти. Кожний із цих компонентів представляється через параметри та їх питому вагу в системі діяльності, показники, що мають певний ступінь вияву [89].

Кваліметричний підхід забезпечує кількісний опис якості предметів чи процесів (кількісна оцінка якості). Використання кваліметричного підходу передбачає створення кваліметричних моделей.

Кваліметрична модель, або стандарт діяльності, включає державні унормовані вимоги й складається з факторів, що впливають на якість освіти; критеріїв, які є вимогами до діяльності у певному напрямі; вагомості факторів і критеріїв (значимості, пріоритетності як реального вектору активності людини); значення ступеня відповідності діяльності вимогам, що встановлюються колегіально [90].

Кожна кваліметрична модель має орієнтовні норми і шкалу оцінки, які обґрунтовуються та обчислюються у межах одиниці. Це, у свою чергу, уможливило здійснення порівняння й усереднення даних з різних напрямів діяльності та дозволяє виробляти оптимальні рішення щодо розвитку педагогічних об'єктів.

На основі вищезазначеного розроблено *кваліметричну модель професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності*.

За визначенням О. Попової, під *іміджем* розуміють образ соціальної ролі, що конструється суспільством, групою й особистістю, виконується в процесі соціальної взаємодії, пропонується партнерам та контролюється виконавцем та громадськістю [238, с. 31]. Дослідниця І. Альохіна узагальнила та сконструювала теоретичну модель іміджу: «Імідж являє собою програму соціальної поведінки та їх об'єднань. Він являє собою закріплену в символах та образах групових норм орієнтацію поведінки суб'єкта та зразки бажаних вражень...» [2, с. 52].

У свою чергу, під поняттям «*професійного іміджу керівників ЗЗСО*» розуміємо комплексну категорію, що складається зі змістовно деталізованих факторів та компетенцій-критеріїв:

- *спеціальні компетенції управлінця*: управлінська орієнтація на місію та візію

ЗЗСО, креативність в управлінні ЗЗСО та здатність приймати нестандартні рішення, уміння працювати в команді. Вони характеризують загальну здатність керівника управляти, а також його спроможність існувати в соціальному середовищі, спілкуватися, відтворювати культурні надбання народу тощо.

– *соціальні компетенції*, що мають підтвердити спроможність людини бути керівником: здатність до супервізії та наставництва, керування ЗЗСО на засадах людиноцентризму (people management), суспільна енергійність. Тут важливим є не тільки опис домінуючих видів і функцій управлінської діяльності, таких як професійна здатність організувати ефективне, коучингове управління ЗЗСО; здатність до прийняття виважених управлінських рішень; здатність створювати професійне середовище в ЗЗСО, а і приділяється значна увага якісним характеристикам, притаманних керівнику.

– *особистісні компетенції* керівника ЗЗСО: комунікативність, самоменеджмент та стресостійкість, харизматичність. Тут зазначається здатність здійснювати самомоніторинг і рефлексію управлінської діяльності.

– Для кваліметричної моделі професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності властива гнучкість та динамічність. Із метою прискорення роботи, її автоматизації, швидкого обрахування результатів, дану модель було розроблено в табличному редакторі Excel (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Кваліметрична модель професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності

Фактор	Вагомість (m)	Критерії	Вагомість (m)	Показники	Коефіцієнт відповідності (К)				
					1,0	0,75	0,5	0,25	0
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Спеціальні компетенції керівників ЗЗСО F1=m1(V1K1+V2K2+V3K3)	0,33	1.1 Управлінська орієнтація на реалізацію місії та візії ЗЗСО	0,36	1.1.1. Здатність використовувати в управлінській діяльності нормативно-правові акти в галузі освіти орієнтованими на реалізацію місії та візії ЗЗСО.					
				1.1.2. Здатність визначення стратегії розвитку ЗЗСО та здійснення стратегічного планування розвитку його позитивного іміджу в соціумі.					
				1.1.3. Здатність управляти змінами					
				1.1.4. Здатність представляти заклад освіти на всіх рівнях (місцевому, регіональному, державному)					
				1.1.5. Уміння презентувати результати управлінської і фінансово-господарської діяльності.					
		1.2. Креативність в управлінні ЗЗСО та здатність приймати нестандартні рішення	0,32	1.2.1. Уміння креативного та критичного використання цифрових технологій і ресурсів, формування цифрового освітнього середовища у професійній діяльності.					
				1.2.2. Здатність приймати обґрунтовані рішення.					
				1.2.3. Здатність сприймати критику, виносить із неї уроки.					
				1.2.4. Уміння здійснювати творчий підхід до справи.					
				1.2.5. Здатність прогнозувати розвиток ЗЗСО в перспективі, підтримувати та створювати креативні ідеї.					
				1.2.6. Здатність організувати дотримання загальних вимог організації внутрішньої системи забезпечення якості освіти.					
				1.2.7. Здатність до створення системи академічної доброчесності учасників освітнього процесу.					
				1.2.8. Уміння здійснювати моніторинг виконання рішень.					
		3. Уміння працювати в команді	0,32	1.3.1. Здатність відповідально відноситися до підбору управлінської команди.					
				1.3.2. Уміння делегувати повноваження.					
				1.3.3. Здатність поважати думку співробітників.					
				1.3.4. Здатність організувати освітній процес на засадах відкритості й толерантності.					
				1.3.5. Здатність проєктувати і генерувати інноваційні процеси, перспективи в управлінській діяльності.					

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Соціальні компетенції керівників ЗЗСО F2-m2(V1K1 + V2K2+V3K3)	0,29	2.1. Супервізія та наставництво	0,34	<p>1.3.6. Здатність до визначення умов і ресурсів професійного розвитку управлінської діяльності впродовж життя</p> <p>1.3.7. Здатність спільно з управлінською командою враховувати зміни в системі освіти, законодавчому забезпеченні діяльності ЗЗСО.</p> <p>1.3.8. Наявність системи знань до мотивації, розвитку та підтримки колег, залучення колег до процесу прийняття рішень.</p> <p>1.3.9. Здатність ставити інтереси команди вище своїх.</p> <p>2.1.1. Уміння координувати та сприяти підвищенню якості освітніх послуг здійснюючи позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і учнів, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей ЗО</p> <p>2.1.2. Наявність умінь щодо створення позитивного психолого-емоційного клімату в ЗЗСО</p> <p>2.1.3. Здатність до емпатії та ідей дитиноцентризму у спілкуванні</p> <p>2.1.4. Наявність контролю-коригувальних умінь</p> <p>2.1.5. Здійснене супервізійний супровід у процесі формування управлінської команди однодумців та професійного становлення молодих педагогів</p> <p>2.1.6. Уміння сприяти ситуації успіху педагогічної взаємодії всіх учасників освітнього процесу</p> <p>2.2.1. Уміння орієнтуватися на людей, а не на процес.</p> <p>2.2.2. Здатність до прийняття цінності особистості співробітників та шанобливого ставлення до кожного співробітника ЗЗСО незалежно від його посадового статусу.</p> <p>2.2.3. Уміння використовувати демократичний стиль управління</p> <p>2.2.4. Здатність приймати участь спільно з усіма колегами в утвердженні організаційної культури ЗЗСО.</p> <p>2.2.5. Здійснене якісний зворотний зв'язок з колегами у вигляді участі в анкетуванні, інтерв'ю, управлін-ськй підтримці ініціативи знизу через АСУ.</p> <p>2.2.6. Дотримання корпоративних норм педагогічного етикету, обов'язкового для всіх учасників освітнього процесу</p>						
		2.2. Керування ЗЗСО на засадах людино-центризму (people management)	0,36							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
				2.2.7. Здатність до мотивації щодо створення освітнього простору для інклюзивного навчання 2.2.8. Протидіє проявам булінгу в ЗЗСО. 2.3.1. Використовує раціональні та емоційні аргументи у балансі. 2.3.2. Виявляє та використовує мотиви людей. 2.3.3. Наявність умінь до захоплення своєю ідеєю інших, вміло роз'яснює переваги та недоліки. 2.3.4. Здатність до ризику, взяття на себе відповідальність за результати. 2.3.5. Подання прикладу колегам, тим самим виявляє вплив на їх поведінку та мотивацію. 2.3.6 Здатність до активний дій та прояву енергійності 2.3.7. Побудова ефективної «Я-концепції». 2.3.8. Здатність до удосконалення і розвитку. 2.3.9. Здатність надихати оточуючих та мотивувати їхню діяльність. 2.3.10. Здатність легко адаптуватися до змін.						
Особистісні компетенції керівників ЗЗСО F3=m3 (V1K1 + V2K2+V3K3)	0,38	3.1. Комунікативність	0,33	3.1.1 Здатність до ефективної комунікації і міжособистісної взаємодії, роботи в команді, спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня. 3.1.2. Здатність використовувати сучасні форми і методи комунікації, у т.ч. з використанням цифрових технологій. 3.1.3. Забезпечення комфортності у взаємовідносинах, створення атмосфери взаємної зацікавленості, довіри, поваги й підтримки 3.1.4. Відкритість до діалогу, бажання спілкуватися на рівні взаємного прийняття і обміну цінностями, особистими позиціями і поглядами. 3.1.5. Володіє комунікативною культурою та сформованість індивідуального стилю педагогічного спілкування 3.1.6. Здатність професійно підтримувати довгострокові відносини із партнерами, колегами та учнями 3.1.7. Уміння врегулювати ділові конфлікти. 3.2.1 Орієнтований на отримання персонального результату. 3.2.2. Здатність до самомотивації						
		3.2. Самоменеджмент та стресостійкість	0,33							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
				<p>3.2.3. Знає та реалізує технологію самоменеджменту</p> <p>3.2.4. Виявляє навички антистресової саморегуляції</p> <p>3.2.5. Сформованість експертних знань, навичок та досвіду.</p> <p>3.2.6. Здатність до самостійного формулювання цілі своєї роботи та вибору способу їх реалізації</p> <p>3.2.7. Умотивований на підприємницьку діяльність, здатний враховувати внутрішні та зовнішні ресурси у роботі, вмє експериментувати та розумно ризикувати.</p> <p>3.2.8. Здатність планувати свою роботу і самостійно організувати та структурувати свій робочий час</p> <p>3.2.9. Здатний сприймати невдачі як незначні ризики на шляху до успіху та навчатися на помилках</p> <p>3.2.10. Сформованість індивідуальної стресостійкості і навички антистресової самопідтримки.</p> <p>3.2.11. Здатність забезпечувати сприятливі умови в освітньому середовищі для кожного учня, залежно від його індивідуальних особливостей та потреб</p> <p>3.2.12. Сповідує і пропагує здоровий спосіб життя.</p> <p>3.3.1. Сформовані навички і здатність до публічних виступів.</p> <p>3.3.2. Наявність вміння впливати на людей</p> <p>3.3.3. Здатність випромінювати енергію та заряджати оточуючих</p> <p>3.3.4. Здатність вірити у себе та у свої ідеї.</p> <p>3.3.5. Сформована висока організаційна культура особистості</p> <p>3.3.6. Відкритість та відсутність упреджень.</p> <p>3.3.7. Уміння та навички проведення тренінгів, визначення задач навчання та вибору оптимального провайдера</p> <p>3.3.8. Сформовані навички побудови і корекції корпоративної культури, внутрішнього PR.</p> <p>3.3.9. Наявність професійної порядності та професійної конфіденціальності</p> <p>3.3.10. Здатність позитивного відношення до людей</p> <p>3.3.11. Уміння володіти прийомами ораторського мистецтва.</p>						
		3.3. Харизматичність	0,34							
	1.00									
Загальна оцінка в частках одиниці	1.00		1,00							

Кваліметрична модель виконана в табличному процесорі Excel і надає можливість автоматизації вимірювання й обчислення кількісних показників прояву кожного зазначеного критерію. Для кожної ЕГ та КГ ЗЗСО, залучених до експерименту, визначались відносні коефіцієнти відповідності шляхом множення отриманих оцінок на встановлену в моделі вагомість K_{ki} відповідного критерію. Середнє арифметичне одержаних у такий спосіб коефіцієнтів відповідності для ЕГ та КГ ЗЗСО, залучених до експерименту, і приймалось за відносний коефіцієнт відповідності V_k даному критерію всієї експериментальної групи в цілому. Рівень відповідності результатів вивчення професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності у ЕГ та КГ відповідному фактору визначався за формулою 3.6:

$$\Phi_k = m_k \sum_{i=1}^n K_{ki} V_{ki} = m_k (K_{k1} V_{k1} + K_{k2} V_{k2} + \dots + K_{kn} V_{kn}), k = 1, 2, \dots, m \quad (3.6)$$

де k – номер фактору, m_k – вагомість цього фактору, i – номер відповідного критерію, K_{ki} – вагомість цього критерію V_{ki} – відносний коефіцієнт відповідності ЕГ та КГ даним критеріям, m – кількість факторів. Суму рівнів відповідності всім вказаним факторам кваліметричної моделі професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності визначаємо за формулою 3.7:

$$P = \Phi_1 + \Phi_2 + \dots + \Phi_m \quad (3.7)$$

Розрахунки після кожного виміру проводилися в табличному редакторі Excel. За підсумками визначення рівня якісного стану професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності можна визначити, підставивши отриманий результат у вираз, якщо:

$0 \leq P_{\text{заг.}} \leq 0,5$, то рівень якісного стану професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності визначається як *репродуктивний*.

$0,5 < P_{\text{заг.}} \leq 0,75$, то рівень якісного стану професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності визначається як

адаптивний.

$0,75 < P_{\text{заг.}} \leq 1$, то рівень якісного стану професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності визначається як *творчий*.

На підставі отриманих результатів, проаналізовані всі дані, визначено вагомість напрямів розвитку складових професійного іміджу керівників на основі моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Результати професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності наводяться у підсумковій таблиці 3.20.

Таблиця 3.20

Результати сформованості професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності

№ з/п	Фактор	Оцінка респондентами рівня розвитку		Зростання оцінки після проведення експерименту, %
		до початку навчання	після проведення навчання	
1	Спеціальні компетенції керівників ЗЗСО	0,66	0,75	13,6
2	Соціальні компетенції керівників ЗЗСО	0,77	0,80	3,9
3	Особистісні компетенції керівників ЗЗСО	0,68	0,75	10,3

Отже, наведені результати (табл. 3.20) засвідчують суттєве зростання рівня розвитку відповідних компетенцій у керівників ЗЗСО, які пройшли підготовку за розробленою методикою розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. При цьому, згідно з наведеними вище критеріями, після проведених заходів рівень розвитку складових управлінської компетентності набув адаптивного рівня розвитку, близького до творчого, а рівень розвитку соціальної компетентності зріс до творчого. Запропонована модель дає можливість покращити загальний рівень професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності.

Отже, результати експериментального дослідження свідчать, що розроблена модель розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі

післядипломної освіти та запропоновані обґрунтовані організаційно-педагогічні умови сприяють процесу розвитку управлінської компетентності, яким притаманні життєві і професійні компетентності, необхідні для успішної інтеграції в сучасне суспільство.

Натомість, розроблена кваліметрична модель професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності підтверджує вірогідність результатів впровадження моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти, утвердженню позитивного іміджу керівників освіти у сучасному соціумі та може бути дороговказом у процесі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

3.3. Методичні рекомендації щодо вдосконалення розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної освіти

Оновлення вимог суспільства третього тисячоліття до розвитку вітчизняної освіти передбачає формування нової генерації управлінців, зокрема керівників закладів загальної середньої освіти. Від рівня управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти залежить якість виконання поставлених завдань у сфері планування, організації діяльності закладу, пошуку й добору кадрового потенціалу, адаптації до змін соціально-економічного та соціо-культурного розвитку держави, оцінки ризиків та викликів, стимулювання та мотивації, розвитку трудового колективу, тобто від компетентного управлінця ЗЗСО залежить успішна діяльність усієї освітньої установи.

Перш за все, йдеться про зростання й ускладнення соціальної ролі керівника ЗЗСО як професіонала-управлінця, який у повному обсязі володіє управлінською, соціокультурною та професійно-освітньою компетентністю, має відповідний рівень педагогічної та спеціальної управлінської підготовки, необхідні професійно-особистісні та ділові якості, у своїй повсякденній практичній роботі успішно реалізує різноманітні

аспекти управлінської діяльності. На державному та регіональному рівнях формується узгоджена стратегія підвищення управлінської компетентності керівника ЗЗСО, зокрема у системі післядипломної освіти.

Післядипломна освіта, яка передбачає формальну, неформальну та інформальну освіту конкурентоспроможного керівника ЗЗСО в умовах нової економіки освіти, потребує в процесі формування і розвитку управлінської компетентності керівників використовувати сучасні технології, забезпечувати органічне поєднання теорії і практики. Іншими словами, розвиток управлінської компетентності конкурентоспроможного керівника закладу загальної середньої освіти має ґрунтуватися на синтезі сучасних знань, умінь і навичок; нестандартного управлінського інструментарію.

На основі вивчення теорії та практики освітнього менеджменту, якостей сучасного управлінця в галузі освіти можемо схарактеризувати в таких управлінських ролях:

- управлінець, який має владу та керує колективом людей;
- лідер, здатний координувати їх діяльність усіх учасників освітнього процесу, вести за собою, використовуючи свій авторитет, позитивні емоції та високий професіоналізм;
- особистість, яка має комунікативні здібності, наділена стратегічним мисленням, може визначити цілі, основні види діяльності, визначити коло однодумців і конкурентів, повинна мати високий рівень культури, бути чесною, рішучою;
- новатор, який вміє оцінити і без зволікання впровадити у діяльність той або інший винахід, технології, програми тощо.

З позиції людських і професійних якостей, розуміння і поведінки сучасний заклад загальної середньої освіти потребує такого типу керівника, який повинен характеризуватися:

- особистісними якостями і здібностями, це: вербальність, емпатійність, комунікативність; організаторські, логічні та евристичні здібності; морально-вольові, світоглядні та естетичні якості;

- уміннями у застосуванні сучасної аудіо-, відео- та комп'ютерної техніки як характеристики володіння сучасними технологіями цифровізації та діджиталізації;
- уміннями та навичками щодо проведення основних управлінських заходів таких, як: педагогічна рада, засідання ради закладу, засідання за участі ради учнівського самоврядування, наради при керівникові, онлайн наради та засідання, науково-практичної конференції як показників розвитку умінь реалізації змісту управління;
- досвідом роботи у міжнародних та вітчизняних інноваційних проєктах; наявністю науково-методичних та наукових розробок; знаннями однієї з іноземних мов як мотивації ефективної управлінської діяльності;
- навичками вироблення колективного управлінського рішення як показника володіння сучасними формами і методами управління;
- чітко сформованою управлінською позицією щодо застосування інновацій як характеристики конкурентоспроможності і добробуту закладу освіти [107].

Особистісні якості та характеристики керівника закладу загальної середньої освіти, які становлять основу його управлінської компетентності, мають вирішальний вплив на управлінську діяльність усього закладу. До того ж, важливі як особисті, так і ділові якості. Відповідно, успішний керівник закладу загальної середньої освіти має володіти й такими особистими якостями: інтелект, комунікабельність, ініціативність, етичність, тактовність, чесність, високі вимоги до себе, самокритичність, відповідальність, самоповага та повага до інших, впевненість у собі, здатність вести за собою, уміння донести власну думку, адаптивність, мобільність, здатність до самомотивації.

До ділових якостей, які є складовими управлінської компетентності, необхідних успішному управлінцю, можемо віднести: уміння організувати робочий процес, уміння стратегічного планування, прийняття ефективних управлінських рішень, уміння працювати з людьми, економічну грамотність, підприємливість, вимогливість, новаторство, раціоналізм, організованість, стресостійкість, уміння знаходити компроміс, уміння створювати і бачити модель вирішення ситуації, професійну грамотність, зорієнтованість на розвиток.

До складової управлінської компетентності керівника ЗЗСО можемо віднести «фактор гелікоптера» – здатність підніматися над частковими ситуаціями та сприймати їх у зв'язку з навколишніми обставинами.

На основі результатів дослідження розроблено *методичні рекомендації* щодо вдосконалення розвитку професіоналізму керівника ЗЗСО, розвитку його управлінської компетентності у системі післядипломної освіти.

Запровадження моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в закладах післядипломної освіти має поетапну послідовність.

Підготовчий етап:

- 1) проведення «вхідного» діагностування та визначення рівнів сформованості управлінської компетентності керівників ЗЗСО [Додатки А, В, Д, І];
- 2) обчислення і узагальнення результатів діагностики;
- 3) внесення змін до освітніх програм курсового підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО в закладах післядипломної освіти в залежності від виявлених потреб.

Теоретико-практичний етап:

- 1) ознайомлення з моделюванням для створення еталону управлінської компетентності керівника ЗЗСО;
- 2) опрацювання системи вправ для розвитку управлінської компетентності;
- 3) занесення даних про рівень сформованості управлінської компетентності до індивідуальних програм розвитку кожного керівника;
- 4) впровадження спецкурсу з розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО;
- 5) використання інтерактивних форм, методів та засобів навчання під час курсового підвищення кваліфікації;
- 6) цільове проходження управлінської практики у базових ЗЗСО.

Заключний етап:

- 1) залікове заняття: представлення групової чи індивідуальної розробки або проекту, як кінцевий результат курсового підвищення кваліфікації;
- 2) завершальне діагностування (вихідне діагностування та повторне за

компонентами управлінської компетентності);

3) регулювання процесу подальшого розвитку рівня управлінської компетентності слухачів (робота з індивідуальними програмами розвитку управлінської компетентності слухачів у міжкурсовий період ПК);

4) мотивація та контроль роботи керівників з розвитку власного рівня управлінської компетентності у міжкурсовий період підвищення кваліфікації: участь у спеціальних дослідницьких групах (СДГ) в ІППО; у роботі постійно діючих семінарів (ПДС) на базі регіону; у конференціях, семінарах, «круглих столах» тощо районного та обласного масштабів;

5) робота районного (міського) методичного центру щодо подальшого розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

Вищезазначене включає основні етапи (алгоритм) запровадження моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у процес підвищення кваліфікації в ІППО. На початку курсів підвищення кваліфікації в ІППО необхідно проводити вхідне діагностування [Додаток І] з метою вивчення потреб слухачів стосовно набуття ними необхідних професійних знань та вмінь щодо розвитку управлінської компетентності.

На початковому етапі необхідно здійснити оцінку наявного рівня сформованості управлінської компетентності керівників ЗЗСО – слухачів курсів ПК за її основними компонентами. За результатами діагностування проводиться коригування змісту навчального плану, до якого включають тематику лекційних і практичних занять за виявленими потребами слухачів.

Теоретико-практичний етап розпочинається зі знайомства слухачів із моделюванням з метою створення еталону управлінської компетентності сучасного керівника ЗЗСО. Для цього виду роботи характерним є не лише обговорення змісту складових управлінської компетентності, а й такі активні методи навчання, як: «мозкова атака», дискусія, робота в групах та ін. Таким чином, слухачі самостійно складають ідеальну модель керівника, яка виступає зразком для вдосконалення власного рівня управлінської компетентності.

Опрацювання слухачами системи вправ щодо підвищення власного рівня

управлінської компетентності відбувається таким чином: в залежності від результатів діагностування, кожен опрацьовує відповідні запропоновані викладачем вправи. Це дає змогу економно використати час, максимально забезпечити потреби слухачів, а також гнучко відреагувати на виявлені проблеми.

Дані попереднього діагностування керівників ЗЗСО заносяться до індивідуальних програм розвитку управлінської компетентності, щоб надати змогу кожному реально оцінити власний потенціал та визначити можливі шляхи його покращення під час курсового підвищення кваліфікації в ІППО.

Розвитку мотивації керівників сприяє також впровадження у зміст підвищення кваліфікації в ІППО *спецкурсу* «Формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти» [Додаток К] .

На заняттях спецкурсу доцільно розглядати питання, що стосуються структури поняття «управлінська компетентність керівника ЗЗСО» для розуміння слухачами самого терміну, його компонентів та рівнів сформованості. На основі обговорення визначеного кола питань слухачі під керівництвом викладача, використовуючи метод моделювання, створюють зразок управлінської компетентності керівника ЗЗСО.

Такі методи роботи, як: оцінювання, аналіз, синтез, порівняння, сприяють прагненню слухачів покращити власні показники рівня управлінської компетентності.

Доведено, що застосування активних форм, методів і засобів навчання сприяє зацікавленості, активності, ініціативності учасників освітнього процесу. Так, такі форми проведення занять, як прес-конференції, «круглі столи», методичні симпозиуми, а також інтерактивні методи навчання дозволяють виявити позицію кожного стосовно проблеми, висловити власну думку, стати на місце іншої людини, виробити певну тактику поведінки в тій чи іншій ситуації.

На курсах підвищення кваліфікації 12 годин навчального часу відводиться на проходження слухачами управлінської практики на базі закладів освіти.

Заключним етапом запровадження моделі розвитку управлінської

компетентності керівника ЗЗСО є проведення залікового заняття.

По завершенні курсового ПК слухачі (за вибором) захищають управлінські проекти, представляють індивідуальні чи групові розробки, демонструючи результативність проведеної роботи з розвитку їхньої управлінської компетентності.

Завершальні результати діагностування керівників ЗЗСО допомагають співставити результати попереднього та заключного діагностування, таким чином, виявити ефективність освітнього процесу на курсах підвищення кваліфікації, впровадження моделі розвитку управлінської компетентності тощо. Зміст вихідного діагностування мають складати питання, що стосуються змістового наповнення модулів, ефективності впроваджених спецкурсів, результативності освітнього процесу в цілому (табл. 3.21).

Робота з розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО не закінчується по завершенні курсового підвищення кваліфікації в ІППО, а тому викладачі мають мотивувати слухачів до подальшого її розвитку на базі району, закладу.

Таблиця 3.21

План збору інформації для визначення потреб керівників ЗЗСО з розвитку управлінської компетентності

Періоди збору інформації про розвиток УК	Зміст інформації	Джерело інформації
1. На початку курсів підвищення кваліфікації	- визначення рівня управлінської компетентності за її компонентами	Анкетування керівників ЗЗСО за компонентами УК (Додатки А, В, Д)
	- визначення потреб слухачів	Вхідне діагностування (Додаток І)
2. По завершенні курсового підвищення кваліфікації	- визначення рівня сформованості управлінської компетентності	Анкети визначення рівня сформованості УК за компонентами
	- задоволеності процесом підвищення кваліфікації	Вихідне діагностування (Додаток Е)
3. У міжкурсовий період	- робота за індивідуальною програмою розвитку	Розробка плану самоосвіти на п'ять років
	- розвиток необхідних показників за компонентами управлінської компетентності	Участь у цільових постійно діючих семінарах з розвитку управлінської компетентності

У наведеній вище таблиці показано процес визначення потреб керівників ЗЗСО щодо розвитку власного рівня управлінської компетентності. На підставі визначеної інформації формується зміст тематики семінарів, тренінгів щодо розвитку рівня сформованості управлінської компетентності керівників в залежності від виявлених потреб.

Для роботи з керівними кадрами (керівниками та їхніми заступниками) з метою розвитку їхньої управлінської компетентності пропонуємо працювати за схемою (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

**Облік роботи з розвитку управлінської компетентності керівників
ЗЗСО**

Прізвище, ім'я, по батькові керівника ЗНЗ			
№	Складові	К-сть	Оцінка
1	Участь у семінарах, конференціях, круглих столах, конкурсах районного та обласного рівнів		
2	Видавнича діяльність: науково-педагогічні статті, розробки, посібники		
Показники роботи школи			
3	Інноваційна робота у школі (кількість запроваджених інновацій)		
4	Кількість учнів – учасників МАН		
5	Кількість учнів – учасників олімпіад районного обласного всеукраїнського рівнів		
6	Кількість учителів – учасників конкурсу «Учитель року», інших конкурсів		
7	Кількість учителів, що мають звання: «старший учитель», «учитель-методист», Заслужений учитель, Відмінник освіти, Інше		
8	Видавнича діяльність: кількість статей учителів, кількість статей керівників, посібники, науково-методичні розробки		

Наступне співвідношення характеризує комплекс необхідних знань і вмінь, які треба мати керівнику сучасного ЗЗСО (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

Комплекс знань та умінь керівника

Методологічні знання	Закони, закономірності, ідеї, теорії, концепції
Нормативні знання	Принципи, правила, положення нормативи, інструкції
Змістові знання	Категорії, поняття, факти, явища, процеси
Процесуальні знання	Методи, способи, прийоми, операції, засоби
Управлінські знання	Управління, менеджменту, педагогіки, психології, права, економіки, інформаційних технологій.

Компетентний керівник ЗЗСО повинен постійно оновлювати та поглиблювати свої знання з: філософії освіти у вимірі сучасних глобалізаційних зрушень, світового досвіду з інноваційних тенденцій розвитку освіти; трудового та іншого законодавства, нормативно-правових основ функціонування та розвитку системи освіти; інноваційних технологій управлінської діяльності, інформаційних новацій та технологій в управлінні освітою; методики і технологій використання медіа та ІКТ в організації освітнього процесу та управлінні; педагогічного моніторингу; стратегічного, методичного, кадрового менеджменту, в тому числі їх психологічних засад; досягнення сучасної психолого-педагогічної науки і практики.

Компетентний керівник ЗЗСО повинен формувати та розвивати у себе відповідні управлінські навички та вміння: володіти технологією розробки концепції, визначення місії та організації роботи закладу загальної середньої освіти, які відповідатимуть сучасним вимогам і стандартам державної політики в сфері освіти; прогнозувати позитивну перспективу розвитку освітнього закладу і формувати дух позитивних змін у колективі; визначати стратегічну мету закладу ЗСО та здійснювати стратегічний аналіз для забезпечення роботи закладу в режимі розвитку, забезпечувати відкрите керівництво; налагоджувати процес функціонування та розвитку закладу загальної середньої освіти відповідно до існуючих нормативно-правових стандартів; застосовувати закони і закономірності менеджменту в управлінській діяльності освітньої установи; генерувати нові ідеї,

продуктивно організовувати вирішення педагогічних проблем неординарними способами, діяти у тій чи іншій сфері відповідно до інтелектуальної, комунікативної, психологічної компетентностей.

Компетентний керівник ЗЗСО повинен постійно спонукати себе до:

пошуку нових можливостей самореалізації у професійній діяльності; створення умов професійного розвитку щодо впровадження інноваційних підходів в організації освітнього процесу в ЗЗСО; використання комп'ютерної техніки та інформаційних технологій у своїй управлінській діяльності; забезпечення власної безперервної освіти та стимулювання до самовдосконалення педагогів; використання на практиці знань нормативно-правових основ функціонування та розвитку системи освіти в умовах освітнього закладу; самостійного мислення, розвитку компетентності щодо управління якістю освіти у ЗЗСО; формування педагогічної майстерності з питань надання методичної допомоги учителям та керівникам установ і закладів освіти.

Керівник повинен бути спроможним керувати основними процесами в школі з урахуванням перспективи на майбутнє та мислити стратегічно. Аналізуючи зовнішні та внутрішні справи та розробки («ринки»), повинен уміти розвинути власне бачення та вміти робити вибір на майбутнє. Бачення поступово трансформується в певну місію з чіткими цілями, що стане джерелом натхнення для викладачів, учнів та батьків.

Керівник повинен вміти реалізувати своє бачення в закладі освіти. Для цього він має бути винахідливим та креативними; повинен спрямовувати інновації, будувати стратегії та зменшувати опір [12; 72].

Отже, успішна робота освітнього закладу значною мірою залежить від *рівня управлінської компетентності керівників.*

У результаті проведеної роботи визначено основні завдання розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти:

- розробка концептуальних засад розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО з урахуванням сучасних вимог до управління

зкладами загальної середньої освіти;

- забезпечення організаційно-педагогічних умов розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО на основі корекції навчальних програм та вдосконалення науково-методичного забезпечення підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти;
- оптимізація структури підвищення кваліфікації з урахуванням освітніх вимог, потреб регіону, запитів слухачів курсів;
- забезпечення розвитку сучасних інформаційних технологій у процесі курсового підвищення кваліфікації керівників;
- розробка вимог до рівня управлінської компетентності керівників ЗЗСО;
- проведення діагностування рівня сформованості управлінської компетентності керівників ЗЗСО у відповідності до професійних вимог;
- введення до навчальних планів ІІПО додаткових спецкурсів у відповідності до вимог суспільства та запитів слухачів курсів, які сприятимуть розвитку управлінської компетентності високого рівня.

Крім вищезазначеного, важливими формами у безперервному професійному розвитку керівника є неформальна освіта. Зокрема, участь у тренінгах, вебінарах, семінарах, навчаннях, конференціях, самонавчання, у тому числі за допомогою інформаційно-цифрових технологій – важливі шляхи розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО.

Висновки до третього розділу

Сучасне суспільство ставить перед ЗЗСО завдання формування компетентної, творчої особистості, здатної самостійно й ефективно вирішувати проблеми, які постають перед нею, створювати умови для організації та забезпечення управлінської і освітньої діяльності, конструктивної взаємодії з учасниками освітнього процесу та іншими членами суспільства. Управління освітніми процесами в закладі є важливими обов'язками керівника ЗЗСО.

Кожний керівник ЗЗСО має бути носієм індивідуального стилю управління,

що передбачає оригінальний, новаторський стиль і дає змогу досягти успіхів у керівництві. В умовах реформування освітньої галузі для керівника ЗЗСО важливо зуміти спланувати і системно вибудувати управлінську діяльність, спрямувати її на досягнення мети.

Одним із основних напрямів модернізації системи управління – розвиток управлінської компетентності - набуття знань і вмінь та становлення керівника як лідера-менеджера, який управляє педагогічною системою закладу освіти, її розвитком, організовує і стимулює професійну діяльність педагогічних працівників, сприяє формуванню культури організації, вивчає попит на освітні послуги, організовує та забезпечує їх якість.

Виходячи з вищесказаного, робимо висновок, що кожний керівник, конкретного закладу повинен свідомо, відповідально та творчо підходити до формування власного індивідуального плану саморозвитку з метою підвищення рівня власної управлінської компетентності.

У дисертаційній роботі позиціоновано організацію та проведення педагогічного дослідження; апробовано модель розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти з використанням відповідних технологій та науково-методичного супроводу щодо її впровадження, узагальнено результати експериментальної перевірки моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти; представлено методичні рекомендації щодо вдосконалення розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Дослідно-експериментальна робота з апробації розробленої моделі включає три послідовні етапи: констатувальний, формувальний та контрольний, кожен із яких виконував певні функції та завдання.

Ефективність моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти підтверджено методом математичної статистики (t-критерій Стьюдента). За результатами формувального етапу

експерименту позитивних результатів було досягнуто в обох групах, однак кількісні та якісні показники у ЕГ перевищують показники у КГ. Значущість різниці цих показників із вірогідністю підтверджена статистичним аналізом експериментальних даних на рівні значущості $p \leq 0,05$ $t_{\text{crit}} = 1,968$, але з істотними розбіжностями.

Розроблена кваліметрична модель професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності також підтвердила вірогідність результатів впровадження моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

За результатами дослідження розроблені методичні рекомендації щодо розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

Отже, успішна робота освітнього закладу значною мірою залежить від рівня управлінської компетентності керівників. Керівник сучасного закладу загальної середньої освіти повинен уміти розв'язувати різноманітні управлінські проблеми, уміти не тільки керувати освітнім закладом зі сталими традиціями та укладом, але й переводити його на якісно новий рівень, що потребує спеціальних знань теорії та практики управління, певних особистісних якостей, високого рівня його управлінської компетентності.

Матеріали розділу були висвітлені у таких публікаціях автора [6; 7; 10].

ВИСНОВКИ

Проведене дисертаційне дослідження, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти дає підстави зробити відповідні висновки:

1. У процесі дослідження схарактеризовано теоретичні аспекти управлінської компетентності керівників ЗЗСО як проблему педагогічної теорії та практики. Обґрунтовано сутність управлінської компетентності керівників ЗЗСО та здійснено критеріально-рівневі характеристики розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Аналіз психологічної та педагогічної літератури, особливостей управлінської діяльності керівників ЗЗСО дав підстави констатувати, що проблема розвитку їхньої управлінської компетентності у системі післядипломної освіти є актуальною. Узагальнення теоретичного аналізу праць вітчизняних і закордонних учених дозволяє стверджувати, що управлінська компетентність є похідною від дефініції «управління» та основною категорією при розгляді проблеми функціонування будь-якої соціальної системи чи її структурної одиниці. Результати досліджень допомогли усвідомити, що управлінська компетентність, межуючи з такими педагогічними категоріями як «розвиток», «керівник», «професіоналізм», «управлінська культура» тощо), частково розкриває зміст її складників відповідно до виконуваних функцій та особистісних характеристик керівника закладу загальної середньої освіти, тому компетентнісний підхід у процесі розвитку управлінської компетентності є актуальним, доцільним, таким, що потребує впровадження у досліджуваний процес. Здійснивши аналіз педагогічної теорії та практики розглянуто зміст, форми та методи розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО. Відповідно до мети і завдань дослідження спочатку були розкриті базові поняття, що включають опис загальних понять: компетентність, компетенція, професійна компетентність, управлінська компетентність, керівник закладу загальної середньої освіти, менеджер освіти, team-менеджмент; командний менеджмент, командоутворення, тімбілдинг (teambuilding), лідер та інші.

Враховуючи різні наукові позиції, розкрито сутність та структуру феномена управлінської компетентності керівників ЗЗСО як інтегрованого утворення, яке поєднує в собі систему знань, умінь, професійних та індивідуальних властивостей щодо здійснення місії ЗЗСО, що набули особистісного змісту в педагогічній свідомості керівника та стали спонукальними мотивами його професійної діяльності.

2. Проаналізовано сучасні погляди на стан розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО. На основі отриманих знань зроблено висновки, що керівник нової української школи потребує якісної професійної менеджерської освіти у процесі підвищення кваліфікації за новою освітньою програмою та критеріями, відповідними до реформи НУШ, а також систематичних занять самоосвітою та участі в тренінгах та навчаннях із розвитку лідерських якостей та командоутворення. Суттєва модернізація системи освіти передбачає передусім оновлення управлінської діяльності керівників освітніх закладів. Керівник закладу загальної середньої освіти відіграє в цьому процесі ключову роль. Він знаходиться в центрі соціально-економічних та педагогічних перетворень, координує, спрямовує працю педагогів; від його економічної грамотності, ініціативності, уміння приймати самостійні рішення стратегічного і тактичного характеру залежить ступінь успішної роботи закладу в цілому.

З'ясовано, що підвищенню управлінської компетентності керівників сприяють групові організаційно-педагогічні форми діяльності: семінари, школа управлінської майстерності, школа молодого директора, управлінське консультування, захисти інноваційних проектів, тренінги, презентації управлінського досвіду, аукціони управлінських ідей. На етапі здійснення констатувального експерименту проведено оцінювання саморозвитку керівників з проблеми формування основ управлінської компетентності та готовності до реалізації управлінських функцій, що засвідчило недостатній рівень професійної підготовки керівників до виконання посадових обов'язків; з'ясовано власне ставлення до доцільності формування сукупних компетенцій, які утворюють управлінську компетентність, що підтверджує необхідність введення у навчальний план курсової підготовки в системі післядипломної освіти відповідних дисциплін управлінського спрямування; окреслено низку

перешкоджаючих факторів впливу на якість управлінської діяльності, що зумовлюють необхідність введення спецкурсу «Формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти».

3. Обґрунтовано модель розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти як систему компонентів: мотиваційно-цільовий компонент (позиціонує цілі та мету представленої моделі; визначені завдання, які будуть реалізовані у процесі адаптації даної моделі; сукупність мотивів, адекватних цілям і задачам управління ЗЗСО; організаційно-змістовного); організаційно-змістовий компонент (передбачає сукупність наукових підходів, принципів, методів, форм, засобів набутих в системі післядипломної освіти та необхідних для ефективного управління ЗЗСО); когнітивно-технологічний компонент (включає: знання, вміння, технології для здійснення організаційно-методичного супроводу процесу розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти; відбір змісту і технологій розвитку управлінських компетенцій на основі виявлених на діагностичному етапі рівнів спеціальних, соціальних і особистісних компетенцій керівників ЗЗСО – слухачів курсів підвищення кваліфікації); результативно-рефлексивний компонент (характеризує – сукупність здібностей передбачати, оцінювати власну діяльність, вибирати стратегію управління, оцінювати стан розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти і прогнозувати на його основі розвиток позитивного іміджу ЗЗСО).

Здійснено авторську класифікацію управлінських компетенцій та визначено індикатори їх позиціонування у професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.

Зміст компонентів моделі розкрито за допомогою критеріїв: мотиваційний (професійні управлінські цінності і мотиви); когнітивний (знання в галузі управління та менеджменту, що застосовуються в рішенні управлінських проблем і ситуацій); діяльнісний (професійні якості, професійна діяльність); особистісний (самоаналіз і самооцінка; рівень комунікативних здібностей). Відповідність критеріям вимірюється за визначеними рівнями: репродуктивним, адаптивним та творчим.

Результативність моделі позиціонується досягненням творчого рівня розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

4. Схарактеризовано організаційно-педагогічні умови та технології розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Визначено наукові підходи до моделювання соціального портрета сучасного керівника ЗЗСО. У ході дослідження сформульовані організаційно-педагогічні умови розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти як обставини, завдяки яким відбуваються перетворення, прогнозовані на утвердження позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти. Визначено та впроваджено внутрішні (ціннісні, мотиваційні, комунікативні, діяльнісні) і зовнішні (науково-методичні, культурологічні, соціальні, інформаційні, організаційні) організаційно-педагогічні умови формування досліджуваного феномена.

Схарактеризовано інноваційні технології здійснення організаційно-методичного супроводу процесу розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти. Опановуючи нові технології управління, керівник формує і розвиває свій особистий стиль управління, який впливає на мотивацію діяльності підлеглих, формування творчого, сприятливого психологічного клімату в колективі, на розвиток особистості педагога і учня. Розвиток управлінської компетентності керівників ЗЗСО в післядипломній освіті успішно здійснюється за допомогою впровадження інноваційних технологій: освітніх (інтерактивні, ігрові, проєктні, проблемні, рішення контекстних завдань, технологія розвитку, критичного мислення, гуманітарні, «перевернутий клас «з використанням «хмарних» сервісів, BYOD); проєктно-гуманітарних технологій (когнітивно-орієнтовані технології, діяльнісно-орієнтовані технології, особистісно-орієнтовані технології), веб-квест технологій; технологія навичок цілепокладання, які створюють умови для розвитку мотивації досягнення високого рівня професійної майстерності та набуття необхідних компетенцій; технології скефолдінга, або «згасаючої допомоги» передбачає втручання керівника, коли підлеглий зовсім не може впоратися із проблемою; мультимедійні технології, пов'язані із створенням мультимедіа продуктів: електронних книг,

енциклопедій, комп'ютерних фільмів, баз даних; мережеві технології призначені для телекомунікаційного спілкування керівника з колегами, організації дистанційного навчання зі здобувачами освіти, проведення тренінгів, навчальних конференцій з педагогічними колективами установ та закладів освіти, організації дистанційних занять у процесі курсової підготовки з керівниками закладів освіти в Інститутах післядипломної педагогічної освіти засобами використання телекомунікаційних трансляцій через мережу Інтернет на різних платформах мережевої комунікації.

5. Здійснено експериментальну перевірку результативності моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти. Експериментальні результати узагальнені та статистично опрацьовані, що забезпечує їх достовірність та надійність. Проведені аналіз та синтез кількісних і якісних результатів дослідження, використання сучасних методів статистичної обробки показників експериментального дослідження дали змогу довести результативність запропонованої моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

На основі аналізу отриманих результатів спостерігається позитивна динаміка показників рівнів розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти в ЕГ. Зокрема зафіксовано суттєве збільшення кількості керівників ЗЗСО з творчим рівнем розвитку управлінської компетентності: за мотиваційно-цільовим компонентом – на 10,5%; організаційно-змістовим – на 7,8%; когнітивно-технологічним – на 7,9%; рефлексивно-результативним – на 2,6%. Спостерігалось також істотне зменшення кількості керівників ЗЗСО з репродуктивним рівнем розвитку управлінської компетентності.

Результативність моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти підтверджено методом математичної статистики (t-критерій Стюдента). За результатами формувального етапу експерименту позитивних результатів було досягнуто в обох групах, однак кількісні та якісні показники у ЕГ перевищують показники у КГ. Значущість

різниці цих показників із вірогідністю підтверджена статистичним аналізом експериментальних даних на рівні значущості $p \leq 0,05$ $t_{\text{krit}} = 1,968$, але з істотними розбіжностями.

Розроблена кваліметрична модель професійного іміджу керівників ЗЗСО на основі сформованості управлінської компетентності підтвердила вірогідність результатів впровадження моделі розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти.

За результатами дослідження розроблені методичні рекомендації керівникам ЗЗСО щодо вдосконалення розвитку їхньої управлінської компетентності в системі післядипломної освіти.

Проведене дисертаційне дослідження не вичерпує всіх аспектів заявленої проблеми. Подальшого дослідження потребують проблеми організації освітнього процесу в закладах післядипломної освіти їх узгодженість із підвищенням кваліфікації та стажуванням. Подальші наукові дослідження вбачаємо у реалізації менеджерської функції у формуванні управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Академічний тлумачний словник української мови*. URL: <http://sum.in.ua/> (дата звернення: 24.08.2020).
2. Алёхина И. *Имидж и этикет в бизнесе*. М.: Дело, 2003. 112 с.
3. Амелюшкина С. М. *Педагогические условия развития творческого потенциала младшего школьника в учреждении дополнительного образования: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Акад. повыш. квалиф. и професс. переподг. раб. образования*. Москва, 2011. 200 с.
4. Андреева Л. О. Моделювання роботи економічного механізму маркетингу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 1(2). С. 28–35.
5. Андрощук І., Ворон О. Формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах післядипломної освіти. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* Рівне, 2016. № 2(86) С. 13–16.
6. Андрощук І. М. Перспективи участі науково-педагогічних працівників у міжнародній грантовій програмі Жан Моне. *Інноваційні проекти у Новій українській школі: матеріали Міжнар. освіт. форуму, (19–23 верес. 2016 р., м. Одеса)*. Одеса, 2016. С. 50–53.
7. Андрощук І. Створення регіональної системи неперервної освіти педагога: управлінський аспект / І. М. Андрощук // *Імідж сучасного педагога*. Полтава, 2014. – № 19 (149). – С. 18 – 22.
8. Андрощук І. Управління мотивацією професійного розвитку керівників ЗНЗ в умовах регіональної системи післядипломної педагогічної освіти. *Часопис кафедри менеджменту та освітніх технологій*. Хмельницький, 2013. № 5. С. 25–28.
9. Ануфриєва О. Л. *Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу: автореф. дис. ...канд. пед. наук: 13.00.01 / Центральный ИППО АПН Украины*. Київ, 2000. 18 с.

10. Армстронг М. Основы менеджмента: как стать лучшим руководителем; пер. с англ. Ростов н/Д.: Феникс, 1998. 512 с.
11. Афанасьев Є. В., Щекович О. С. Моделювання типу інновацій та їх інтенсифікації. *Матеріали VII Міжвузів. наук.-практ.ї конф. студ., молодих вчених та спеціалістів «Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики», 26 квіт. 2013 р.* Кривий ріг: Видав. «Донікс», 2013. С. 26–28.
12. Афанасьєва Н. Є., Перелигіна Л. А. Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу: навч. посіб.; Нац. ун-т цивіл. захисту України. Харків : ХНАДУ, 2015. 315 с.
13. Байденко В. И. *Болонский процесс: проблемы, опыт, решения.* М., 2006. 111 с.
14. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: підручн.* Київ: Центр учбової літ-ри, 2011. 468 с.
15. Батаршев А. В. Психодиагностика в управлении: практ. рук-во. М.: Дело, 2005. 496 с.
16. Батищев Г. С. Три типа педагогики. *Учительская газета.* Четверг. 14 апреля 1988. № 45.
17. Безрукова В. С. Педагогическая интеграция: сущность, состав, механизм реализации. *Интеграционные процессы в педагогической теории и практике.* Свердловск: 1990. С. 5–26.
18. Бесєдіна Л. М., Сторубльов О. І. *Педагогічна майстерність, активні методи навчання та методична робота.* Київ: Логос, 2009. 204 с.
19. Бех І. Д. Компетентнісний підхід у сучасній освіті. *Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технологія.* Київ : Генезис. 2009. С. 21–24.
20. Бібік Н. М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. *Компетентнісний підхід в сучасній освіті. Світовий досвід та українські перспективи / заг. ред. Овчарук О. В.* Київ, 2001. 111 с.

21. Бобовнікова Л. О. Толерантність як фактор становлення сучасного українського суспільства. *Вчені записки Таврійського нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського*. Серія «Філософія». 2004. 261 с.

22. *Большая советская энциклопедия: в 30 т.* / глав. ред. А. М. Прохоров. 3-е изд. М.: Сов. энцикл., 1969–1978. URL: https://vre.pp.ua/vre_modelirovanie.html (дата звернення: 24.11.2020).

23. Бондар С. П. Компетентність особистості інтегрований компонент навчальних досягнень учнів. *Біологія і хімія в школі*. 2003. № 2. С. 8–9.

24. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні та організаційні проблеми діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у контексті їх ресоціалізації. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України* / ред. С. Д. Максименка. Київ, 2007. Т. IX. Ч. 1. С. 50–58.

25. Бондарчук О. І., Карамушка Л. М., Сич В. М. Психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення керівних кадрів освіти. *Актуальні проблеми психології. Т. I.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія*. Київ: Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. Ч. III. С. 191–194.

26. Бондарь В. И. *Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект*. Київ: Рад. шк., 1987. 157 с.

27. Бочарова В. Г. *Профессиональная социальная работа: личностно ориентированный подход: монография*. М.: Ин-т педагогики социальной работы РАО, 1999. 184 с.

28. Бояцис Р. *Компетентный менеджер. Модель эффективной работы*; пер с англ. М.: ГИППО, 2008. 352 с.

29. Брюховецька О. В. Модель формування професійної толерантності майбутніх керівників у процесі професійної підготовки. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць* Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. Вип. 2(31). С. 29–41.

30. Брюховецька О. В. *Психологічні основи формування професійної толерантності у керівників загальноосвітніх навчальних закладів: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.10* / Нац. акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2018. 487 с.

31. Бугас В. В., Рябуха А. С. Удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5952> (дата звернення 18.04.2019).

32. Буряк В. *Розвивальне навчання: теоретико-методологічний аспект: монографія*. Київ: Фенікс, 2010. 304 с.

33. Варенко В. М., Горбунова О. В. Референтна справа: навч. посіб. Київ : Видав. «Центр учбової літ-ри», 2016. 196 с.

34. Васильченко Л. В., Гришина І. В. *Професійна компетентність керівника школи*. Харків : Вид. група «Основа», 2006. 208 с.

35. Введенский В. Н. Моделирование профессиональной компетентности педагога. *Педагогика*. 2003. № 10. С. 51–55.

36. Вдовиченко Р. П. *Управлінська компетентність директора школи*. Харків: Вид. група «Основа», 2007. 112 с.

37. Вдовичин Т. Я. Обґрунтування організаційно-педагогічних умов для забезпечення навчального процесу майбутніх бакалаврів інформатики. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми: Військова освіта, 2021. 1(43), зб. наук. праць*; Редкол.: І. А. Зязюн (голова) та ін. Київ-Вінниця: ТОВ фірма "Планер", 2013. Вип. 34. С. 225–229.

38. *Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.)* / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ «Пє-рун», 2005. 1728 с.

39. Вербицкий А. А. *Активное обучение в высшей школе: контекстный подход: метод. пособие*. М.: Высш. шк., 1991. С. 207.

40. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. *Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів*. Київ: Кондор. 2003. 414 с.

41. *Вікіпедія*. Вільна енциклопедія. 2004–2021.
URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 18.07.2019).

42. Волотовська Т. Удосконалення розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти за результатами педагогічного дослідження. *Vmda a perspektivy: multidisciplinary mezinbrodny vmdeské magazyn*. International Economic Institute s.r.o. Praha, Чеській република. 2021. 1(1). С. 346–354.

43. Волотовська Т. Розвиток інноваційного менеджменту керівника закладу загальної середньої освіти. *Школа синергії освіти і духовності: нові виклики, тренди і можливості: матеріали Міжнар. наук.-практ. онлайн конф. (м. Київ, 27 жовт. 2020 р.)* Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти». 2020. С. 41–44
URL: <http://umo.edu.ua/materialikonferencij-nimpr> (Дата звернення 13.10.2021).

44. Волотовська Т. П. Еклектичний характер розвитку управлінської компетентності у сфері освіти. *Тенденції та проблеми управління закладом освіти: виклики XXI століття: кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка*. Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. 284 с. С. 205–217.

45. Волотовська Т. П. Нова парадигма розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту: матеріали Всеукр. наук.-методологіч. семінару (м. Київ – Бориспіль, 30 жовт. 2020 р.)* Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020, 219 с. С. 29–35. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimpr> (Дата звернення 13.10.2021).

46. Волотовська Т. П. Нова парадигма розвитку професійної компетентності керівників у процесі формування якісних освітніх послуг закладу загальної середньої освіти. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів, 2018. Вип. 150. С. 21–26.

47. Волотовська Т. П. Нові вимоги до управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. *Paradigmatic view on the concept of*

world science: Collection of scientific papers «ЛіГООУ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (Toronto, 21 august 2020). European Scientific Platform, Vol. 2, 2020. 171 с. С. 54–56.

48. Волотовська Т. П. Організаційна культура як запорука успіху самоосвітньої діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки.* Чернігів, 2016. Вип. 133. С. 36–40.

49. Волотовська Т. П. Розвиток управлінської компетентності у сфері освіти. *Scientific practice: modern and classical research methods.* (Boston (USA), 26.02.2021). Boston, 2021. V. 2. P. 130–136.

50. Волотовська Т. П. Самоменеджмент керівника ЗЗСО як основа його самоосвітньої діяльності. *Theory and methods of educational management.* 2015. № 2 (16). URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj> (Дата звернення: 13.10.2021).

51. Волотовська Т. П. Самоменеджмент як необхідна складова успішної управлінської діяльності керівника освітнього закладу. *The driving force of science and trends in its development.* (м. Ковентрі (Англія), 21.01.2021). Ковентрі, 2021. V. 4. P. 102–106.

52. Волотовська Т. П. Сучасна освіта: переваги та недоліки. *Сучасні досягнення в науці та освіті: зб. праць XV Міжнар. наук. конф. (16–23 верес. 2020 р., м. Нетанія (Ізраїль)).* Хмельницький: ХНУ, 2020. С. 79–82

53. Волотовська Т. П. Теоретичні аспекти управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки.* Чернігів, 2017. Вип. 142. С. 26–31.

54. Волотовська Т. П. Управлінські компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів як проблема трансформації сучасної освіти. *Зб. тез I Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів і аспірантів «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій» (30.03.2016).* Київ, 2016. С. 104–108.

55. Волоотовська Т. П., Тимошко Г. М. Розвиток інноваційного менеджменту керівника закладу загальної середньої освіти на засадах компетентнісного підходу. *Eurasian scientific congress: materials the 7 th International scientific and practical conference. (Barcelona (Spain), July 12-14, 2020)*. Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. 377 p. P. 200–204.

56. Волянчук Н. *Психологія професійного становлення тренера: монографія*. Луцьк : Волинська обл. друкарня, 2006. 444 с.

57. Воронова С. В. Підготовка резерву керівних кадрів – першочергове завдання менеджменту освіти. *Наука і освіта*. 2010. № 7. С. 47–51.

58. Вудкок М., Френсис Д. *Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практ.*; пер. с англ. М.: Дело, 1991 320 с.

59. Гладкова В. М., Пожарський С. Д. *Основи акмеології: підруч.* Львів : Новий Світ-2000, 2007. 2015. 324 с.

60. Гладкова В. М. *Професійне самовдосконалення менеджера освіти: монографія*. Київ: Освіта України, 2013. 355 с

61. Гладуш В. А. Тенденції розвитку форм післядипломної педагогічної освіти в Україні. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. Серія: Педагогічні науки*. Київ, 2019. № 9(38). С. 10–31.

62. Гласс Дж. *Статистические методы в педагогике и психологии* / пер. с англ. Москва: Прогресс, 1976. 496 с.

63. Голубова М. И. К вопросу о сущности потребностей человека в системе жизнеобеспечения. *Journal of new eponomy*. 2012. № 5(43). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-potrebnostey-cheloveka-v-sisteme-zhizneobespecheniya> (дата обращения: 11.12.2020).

64. Гончаренко С. У. *Педагогічні дослідження: методологічні поради молодим науковцям*. ДОВ Вінниця, 2008. 278 с.

65. Гончарук В. В., Гончарук В. А. Основні компоненти професійної компетентності сучасного вчителя. *Scientific Horizon in the Context of Social Crises:*

Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference (January 6–8, 2020). Tokyo, Japan: Otsuki Press, 2020. Pp. 108–119.

66. Горстко А. Б. *Познакомьтесь с математическим моделированием*. М.: Знание, 1991. 157 с.

67. Гриньова В. М. Про співвідношення понять "професіоналізм", "професійна культура", "професійна компетентність", "професійна підготовка". *Педагогіка та психологія*. 2014. Вип. 45. С. 74–84.

68. Гришина И. В. *Профессиональная компетентность руководителя школы как объект исследования : монография*. СПб., 2002. 232 с.

69. Грищук А. *Словник українського педагога*. Київ: КВІЦ, 2015. 405 с.

70. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5. (дата звернення: 17.12.2019).

71. Гуменюк О. Є. *Психологія Я-концепції: навч. посіб.* Тернопіль: Економічна думка, 2004. 310 с.

72. Гуржій А. М., Каракай Ю. В. *Інноваційна діяльність в Україні: монографія*. Укр. ін-т наук.-техн. і екон. інформації. Київ: [б. в.], 2006. 152 с.

73. Гусева М. В. Розвиток професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти. Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту: матеріали Всеукр.о наук.-методологіч. семінару, (17 жовт. 2019 р.). Київ – Бориспіль: ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2019, 130 с. С. 16–22. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

74. Даниленко Л. І. *Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія*. 2-е вид. Київ: Логос, 2002. 140 с.

75. Даниленко Л. І. *Соціально-педагогічні умови ефективного управління загальноосвітньою школою: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.01 / Український педагогічний університет ім. М. Драгоманова*. Київ, 1994. 23 с.

76. Даниленко Л. І. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія*. Київ : Міленіум, 2004. 358 с.

77. Дегтярьова О. А. Структура професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу: теоретичний аспект. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2017. № 56/57. С. 40–48.

78. Демин М. В. К вопросу о соотношении понятий «деятельность», «активность», «поведение». *Вестник МГУ. Серия 8 (философия)*. 1975. № 5. С. 11–22.

79. Дивак В. В. *Професійне становлення методистів у закладах післядипломної освіти педпрацівників: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Ін-т педагогіки АПН України*. Київ, 1999. 22 с.

80. Дистервег А. Руководство для немецких учителей. обраб. и предисл. К. Ваккера; пер. с нем. А. Ф. Гретман; с предисл. Д. Н. Королькова. М.: Книгоизд-во К. И. Тихомирова: Тип. Рус. Товар-ва, 1913. Вип. IV. 321 с.

81. Дичківська І. М. *Інноваційні педагогічні технології*. Київ: Академія, 2004. 352 с.

82. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Г. *Менеджмент: навч. посіб.* Київ: Алерта, КНТ, 2007.

83. Дмитренко Т. О., Ярьсько К. В. Основи сучасної педагогіки: соціальнокомунікаційний аспект дослідження. *Вісник Харківської державної академії культури*. Харків, 2013. Вип. 39. С. 220–223.

84. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. *Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобув. ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес адміністрування»*; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

85. Драгієва Л. В. *Педагогічні умови формування творчого потенціалу майбутнього викладача технологій в процесі магістерської підготовки: дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ізмаїл. держ. гуманіт. ун-т. Ізмаїл, 2017. 293 с.*

86. Драч І. І. Компетентнісний підхід у підготовці магістрантів з педагогіки вищої школи. *Проблеми освіти: наук. зб. Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОНМС України*. 2012. № 70. Ч 1. С. 140–146.

87. Драч І. І. *Управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи: теоретико-методичні засади: монографія*. Київ : Дорадо-Друк, 2013. 456 с.

88. *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера* / за ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнар. економ. фундація, 2000. 703 с.

89. *Енциклопедія освіти* / ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

90. Єльнікова Г. В., Горбенко Л. В. Кваліметричний підхід до оцінки персоналу виробничого підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2018. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_15. (дата звернення: 15.11.2019).

91. Єльнікова Г. В. *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою і регіоні : монографія*. Київ, 1999. 303 с.

92. Єльнікова Г. В., Зайченко О. І., Маслов В. І. та ін. *Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти: монографія*. Київ; Чернівці: Книги-XXI, 2010. 460 с.

93. Єльнікова Г. В. Розвиток цільових функцій управління на різних рівнях організації загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога: Науково-практичний освітньо-популярний часопис*. Полтава: ПДПУ, ОУПОП, 2000. № 3(7). С. 9–11.

94. Єрмаков І., Софій Н. *Життєва компетентність особистості : від теорії до практики : наук.-метод. зб.* Запоріжжя: Центріон, 2005. 640 с.

95. Завалевський Ю. Деякі аспекти формування основ професіоналізму вчителя. *Рідна школа*. 2013. № 6. С. 17–19.

96. Завалевський Ю. *Теоретико-методичні засади формування вчителя як конкурентноспроможного фахівця в процесі інноваційної діяльності : автореф.*

дис. ... д-ра пед. наук. спец. 13.00.04 / Харківський нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. Харків : ХНПУ імені Г.С.Сковороди, 2015. 40 с.

97. Загвязинский В. И. Моделирование в структуре социально-педагогического проектирования. *Моделирование социально-педагогических систем: материалы регион. науч.-практ. конф.* (16–17 сентября 2004 г.) / глав. ред. А. К. Колесников; Отв. ред. И. П. Лебедева. Пермь: Перм. гос. пед. ун-т, 2004. 298 с. С. 6–11.

98. Загвязинский В. И., Атаханов Р. А. *Методология и методы психолого-педагогического исследования: учеб. пособ. для студ. высш. пед. учеб. заведений.* 2-е изд., стер. М.: Академия, 2005. 208 с.

99. Зайчук В. О., Савченко О. Я., Дмитриченко М. Ф. та ін. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб.* Київ: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2003. Спец. випуск. 200 с.

100. Звонников В. И., Чельшкова М. Б. *Современные средства оценивания результатов обучения: учеб. пособие.* Москва: Академия, 2007. 224 с.

101. Зеер Э. Ф. *Психология профессий: учеб. пособие для студ. вузов.* 2-е изд., перераб. и доп. М.: Академ. проект; Екатеринбург: Деловая кн., 2003. 336 с.

102. Зимняя И. А. *Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании.* М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. 42 с.

103. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. *Эксперимент и инновации в школе.* 2009. № 2. С. 7–14.

104. Змеев С. И. *Андрагогика: основы теории и технологии образования взрослых.* М.: ПЕРСЭ, 2003. 207 с.

105. Зязюн І. А. Освітні парадигми в контексті філософських ідей. *Професійна освіта: педагогіка і психологія: укр.-пол. журн.* / за ред. І. Зязюна, Т. Левовицького, Н. Ничкало, І. Вільш-Ченстохова; Київ, 2003. Вип. № 5. С. 213–226.

106. Зязюн І. А., Крамущенко Л. В., Кривонос І. Ф. та ін. *Педагогічна майстерність: підручник* / за ред. І. А. Зязюна. 3-тє вид., допов. і переробл. Київ: СПД Богданова А.М., 2008. 376 с.
107. Ізбаш С. С., Ручка Г. В. Етичні норми поведінки керівника закладу освіти. *Теоретичні та прикладні питання сучасної психології та освітнього менеджменту: матеріали V міжнар. форуму (07–18 квіт. 2014 р.)*; (КЗ «Запорізький обл. ін-т після диплом. пед. освіти» ЗОР Запоріжжя, Україна.
108. Ісак Л. Підходи до формування інформаційної компетентності педагога у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. *Технологічна освіта: досвід, перспективи, проблеми*. 2009. № 3/4. С. 90–103.
109. Калашнікова С. А. *Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія*. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. 380 с.
110. Калениченко Р. А., Льовкіна О. Г., Мустафаєв Г. Ю. та ін. Психологія управління: навч. посібник; за заг. ред. Р. А. Калениченка, О. Г. Льовкіної. Ірпінь: Ун-т держ. фіскальної служби України, 2019. 256 с.
111. Калініна Л. М., Островерхова Н. М., Остапенко А. Ф. та ін. *Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти: наук.-метод. посіб.*; за ред. Л. М. Калініна. Київ: ПП Компанія «Актуал Освіта», 2002. 310 с.
112. Калініна Л. Професіограма українського директора школи: моделювання управлінської діяльності директора школи. *Директор школи*. 2001. № 3. С. 1; 13–15.
113. Калініна Л. М., Онаць О. М. Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи. *Керівник нової української школи: 360 світоглядні орієнтири: зб. наук. праць* / ред. кол. В. П. Андрущенко (голова) [та ін.]. Київ: вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 52–60.
114. Калошина И. П. Структура и механизмы творческой деятельности: нормативный поход. Москва: Изд-во Москов. ун-та, 1983. 168 с.
115. Калущка Л. В. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2(7). С. 74–80.

116. Камишин В. В. Системна індивідуалізація процесів професійної підготовки авіаційних операторів. *Науковий вісник Херсонської державної морської академії*. 2013. № 1. С. 76–83.

117. Канарова О. В. Реалізація системного підходу в управлінні сучасним дошкільним навчальним закладом. *Молодь і ринок*. 2015. № 11(130). С. 106–109. URL : <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/3753/1/11.pdf>. (дата звернення: 24.08.2018)

118. Кан-Калик В. А. *Педагогическая деятельность как творческий процесс: Эмоционально-коммуникативные аспекты педагогического творчества: дис. ... д-ра. психол. наук: 19.00.07 / Чечено-Ингушский государ. ун-т. Грозный, 1985. 487 с.*

119. Караковский В. А., Новикова Л. И., Селиванова Н. Л. *Воспитание? Воспитание. Воспитание! Теория и практика школьных воспитательных систем*. Москва: Новая школа, 1996. 160 с.

120. Карамушка Л. М., Москальов М. В. *Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія*. Київ: Просвіта, 2011. 200 с.

121. Карамушка Л. М. *Психологія управління закладами середньої освіти*. Київ: Ніка-Центр, 2000. 330 с.

122. Карпов А. В. Рефлексивность как психическое свойство и методика её диагностики. *Психологический журнал*. 2002. Т. 24. № 5. С. 45–57.

123. Карпов А. В. *Психология менеджмента*. Москва: Гардарики, 2000. 98 с.

124. Касьянова О. М. Професіографічний моніторинг майстерності керівника закладу освіти: особливості та способи здійснення. *Теорія та методика навчання та виховання : зб. наук. пр.* Харків : ХНПУ, 2005. Вип. 16. С. 45–48.

125. Качур Б. М. *Організаційно-педагогічні умови управління науково-методичною роботою з учителями в регіоні: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06 / ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» АПН України. Київ, 2009. 20 с.*

126. *Кейс-стади. Формула карьеры*. <http://www.cases.ru/case.html> (дата звернення: 14.03.2020)

127. Кириченко М. О. Зарубіжний досвід високорозвинених країн з сталим розвитком інформаційно-інноваційного суспільства в умовах трансформації сучасної цивілізації. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. Одеса: Ред.-вид. відділ НДЧ Нац. ун-ту «Одеська юридична академія», 2017. № 17. С. 51–54.

128. Клокар Н. І. Теоретико-методологічні засади управління професійним розвитком педагогічних кадрів регіону. *Витоки*. 2012. № 1(10). С. 60–64.

129. Клокар Н. І. Теорія і практика моніторингового супроводу професійного розвитку педагогічних та управлінських кадрів регіону. *Післядипломна освіта в Україні*. 2016. № 1. С. 91–95.

130. Клокар Н. І. *Інституційний розвиток та професійний розвиток персоналу закладу післядипломної педагогічної освіти : навч- метод комплекс*. Біла Церква : КОПОПК. 2008. 666 с.

131. Клокар Н. І. *Підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу: монографія*. Київ: ТОВ «Ніка – Прінт», 2010. 528 с.

132. Клокар Н. Розвиток професійних компетентностей керівників місцевих органів управління освітою в умовах децентралізації. *RocznikPolsko-Ukraiński: Prace Naukowe Akademii im. Jana Diugosza w Czckstochowie*. Czckstochowa. 2016. T. XVIII. S. 399–414.

133. Князева Е. Синергетические стратегии образования: Пробуждение души, конструирование и трансформации личности. *Синергетичнийт подход във висшето педагогическо образование*. Велико Търново: Слово, 2013. С. 13–42.

134. Коджаспирова Г. М., Коджаспиров А. Ю. *Словарь по педагогике*. М. : МарТ, 2005. 448 с.

135. Козаков В. *Самостоятельная работа студентов и ее информационно-методическое обеспечение: учеб. пособие*. Київ : Вища шк..., 1990. 210 с.

136. Кокарева А. М. *Застосування інформаційних технологій у вивченні природничих дисциплін на підготовчих відділеннях технічних університетів: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ін-т вищ. освіти АПН України*. Київ, 2006. 268 с.

137. Коменский Я. А., Локк Д., Руссо Ж.-Ж., Песталоцци И. Г. Педагогическое наследие: сборник / сост. В. М. Кларин, А. Н. Джуринский. М.: Педагогика, 1987. 413 с
138. Компетентнісний підхід в освіті. Проблеми, поняття, інструментарій. *Зарубіжна література*. № 23 (47) грудень. 2006. С. 16 – 28
139. Концептуальні засади реформування середньої школи. Нова українська школа. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 17.12.2018).
140. Коробченко А. А. Проблеми особистісно-орієнтованого навчання у вищих навчальних закладах. *Збірник наукових праць Бердянського держ. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. Бердянськ: БДПУ, 2005. № 4. 210 с.
141. Королюк С. В. *Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія*. Полтава: 2007. 168 с.
142. Кремень В. Г. *Освіта і наука в Україні: інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати*. Київ, 2005. 447 с.
143. Кремень В. Г. *Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору*. Київ: Пед. думка. 2008. 424 с.
144. Крушельницька О.В. *Методологія та організація наукових досліджень: навч. посібник*. Київ: Кондор, 2006. 206 с.
145. Кудряк С. М. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу як проблема педагогічної теорії і практики. *Electronic journal «The theory and methods of educational management»*. 2015. № 2(16). URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj> (дата звернення: 15.11.2019).
146. Кудряк С. М. *Сучасні вектори розвитку системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти: монографія*. Ніжин : Видав. ПП Лисенко М. М., 2020. 464 с.
147. Кудряк С. М. Стратегічне планування розвитку закладу загальної середньої освіти в умовах змін. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. 2018. Вип. 150. С. 75–80.

148. Кузнєцова О. Г. *Розвиток методології системного підходу у вітчизняній педагогіці: монографія*. Хабаровськ: Вид-во ХК ІППК ПК, 2001. 152 с.
149. Кузьмін С. В. *Инновационная деятельность педагогического коллектива как фактор его развития: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01* / Ярослав. гос. пед. ун-т им. К. Д. Ушинского. Ярославль, 2003. 197 с.
150. Кузьмина Н. В. Проблемы профессиональной подготовки специалистов в вузах. *Проблемы отбора и профессиональной подготовки специалистов в вузах*. Л., 1970. С. 47–61.
151. Кузьмина Н. В. Методы исследования педагогической деятельности. Л.: Изд. ЛГУ, 1970. 114 с.
152. Кузьминова М. В. Математические модели и алгоритмы на графах с нестандартной достижимостью. *Динамические графы: автореф. дис. ... канд. физ.-мат. наук: 05.13.18* / Юж. федер. ун-т. Ростов-на-Дону, 2009. 16 с.
153. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. *Керівництво організацією: навч. посібник*. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008.
154. Кульчицький І. М. Концептуалізація понять “модель” та моделювання” у наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Інформаційні системи та мережі. 2015. № 829. С. 273–284.
155. Куракин А. Т., Новикова Л. И. О системном подходе в исследовании проблем воспитания. *Советская педагогика*. 1970. № 10. С. 96–106.
156. Кучерява Ю. В. Роль післядипломної педагогічної освіти у розвитку інноваційного потенціалу педагога. *Теорія та методика управління освітою: електрон. наук. фак. вид.* Київ, 2011. Вип. 7. URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/elektronne-naukove-fakhove-vidannja-teorija-ta-metodika-upravlinnja-osvitoju-vipusk-7-2011> (дата звернення 10.08.2018).
157. Лазаренко І. Формування іміджу освітньої установи. *Директор школи*. 2006. С. 36–39.

158. Ландшеер В. Концепция «минимальной компетентности». *Перспективы: вопросы образования*. 1988. № 1. С. 32–38.
159. Лебедев О. Е. Компетентностный подход в образовании. *Школьные технологии*. 2004. № 5. С. 3–12. URL: <http://www.orenipk.ru/seminar/lebedev.htm> (дата звернення: 11.08.2020)
160. Локшина О. І. Моніторинг рівнів досягнень компетентностей: інноваційні підходи. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті. Світовий досвід та українські перспективи* / під заг. ред. Овчарук О.В. Київ, 2004. С. 6–16.
161. Ломов Б. Ф. *Правовые и социально-психологические аспекты управления*. М., 1972. 126 с.
162. Луговий В. І. Європейська концепція компетентнісного підходу у вищій школі та проблеми її реалізації в Україні. *Педагогіка і психологія*. 2009. № 2. С. 13–25.
163. Лукьянова М. И. Психолого-педагогическая компетентность учителя. *Педагогика*. 2001. № 10. С. 56–61.
164. Лутошкин А. Н. *Эмоциональные потенциалы коллектива*. М.: Педагогика, 1988. 127 с.
165. Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно⁴ пер. с англ. под общ. ред. О. А. Страховой. СПб.: Питер. 2004. 160 с.
166. Любимов Б. И. Интеграционные связи в процессе развития профессионально-педагогической компетентности преподавателя. *Проблемы интеграции и дифференциации подготовки и повышения квалификации педагогических кадров* / отв. ред. Ю.Н. Кулюткин. Самара : Изд-во Самар. гос. пед. ин-та, 1993. С. 65–72.
167. Макар Л. М. Сутність освітнього середовища в педагогічному процесі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 30. С. 229–236.

168. Манько В. М., Іщенко В. В. *Ступенева підготовка інженерів-механіків сільськогосподарського виробництва*. Київ: Наук.-метод. центр аграрної освіти, 2005. 506 с.
169. Маргулис А. В. Категория деятельности человека. *Философские науки*. 1975. № 2. С. 43–45.
170. Мармаза О. І. *Інноваційні підходи до управління навчальним закладом*. Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. 240 с.
171. Мармаза О. І. *Менеджмент освітньої організації*. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
172. Мартиненко С. М. *Система підготовки вчителя початкових класів до діагностичної діяльності: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Ін-т педагогіки АПН України*. Київ, 2009. 476 с.
173. Мартиненко М. М. *Основи менеджменту: підручник*. Київ: Каравела, 2005. 496 с.
174. Маслов В. І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2003. № 1. С. 12–15.
175. Маслов В. І. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Післядипломна освіта в Україні*. 2002. № 2. С. 63–66.
176. Маслоу А. Самоактуалізація. *Психологія личности*; под редакцией Ю.Б. Гиппенрейтер, А.А. Пузыря. М., 1982.
177. Маслоу А. *Новые границы человеческой природы*. Москва: Смысл, 1999. 270 с.
178. Матназарова М. Б. Потребностно-мотивационная сфера как фактор профессиональной компетентности педагогических кадров в образовательном процессе. *Наука, техника и образование*. 2018. № 12(53). С. 95–98.
179. Махиня Т. А. Визначення сильних і слабих сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища.

Народна освіта. Наук.-метод. електрон. пед. журн., 2015. № 3(27). URL: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/>

180. Махиня Т. А. Комунікації як стратегічний ресурс закладу загальної середньої освіти. *Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. «Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу»* (16 берез. 2018): в 2 ч. Ч. 2. Житомир: держ. ун-т ім. І. Франка, Нац. акад. пед. наук України, Полтава держ. ун-т ім. В. Г. Короленка; [відп. за вип.: Б. М. Ренькас, Т. Є. Рожнова]. Житомир: Вид-во ФО-П Левковець, 2018. 220 с. С. 11–16.

181. Мескон М., Альберт М., Хелуори Ф. *Основы менеджмента* / пер. с англ. Л. И. Евенко. Москва: ДЕЛЮ, 1997. 493 с.

182. *Методика викладання історії та історичних дисциплін. Словник – довідник: навч. посібник*. уклад. Л. Г. Яновська. Одеса: 2020. 100 с.

183. *Методика дослідження особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін*; за наук. ред. О. І. Бондарчук. Київ: 2014. 148 с.

184. Міняйленко І. В. Просторовий розвиток регіону: еволюція сучасних уявлень щодо сутності категорії. *Ефективна економіка*, 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_74. (дата звернення: 6.04.2020)

185. Молчанов С. Г. *Профессиональная компетентность и система повышения квалификации педагогических и управленческих работников*. URL: http://www.lib.csu.ru/vch/5/2001_01/008.pdf (дата звернення 18.04.2019).

186. *Морфологія культури: тезаурус* / за ред. проф. В. О. Лозового. Харків: Право, 2007. 384 с.

187. Мосюра А. І. Використання зарубіжних концепцій управлінських технологій як ефективного засобу управління освітнім процесом загальноосвітнього навчального закладу. *Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. "Теоретико-методологічні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів"*. Житомир, 2016. С. 304–310.

188. Мочерний С. Синергетичний підхід в економічному дослідженні. *Економіка України*. 2001. № 5. С. 44–51.
189. Мудрик А. В. *Введение в социальную педагогику*. Пенза: ИПКи-ПРО, 1994. 172 с.
190. Набока Л. Я. Професійний розвиток методиста в системі післядипломної освіти: концептуальний підхід. *Післядипломна освіта в Україні*. 2004. № 1. С. 59–62.
191. Наследов А. Д. Математические методы психологического исследования. *Анализ и интерпретация данных: учеб. пособие*. Санкт-Петербург: Речь, 2007. 392 с.
192. *Национальная энциклопедическая служба (НЭС) – открытый образовательный ресурс*. URL: <https://terme.ru/about.html> (дата обращения: 30.07.2018)
193. *Національна доктрина розвитку освіти від 17 квітня 2002 року № 347/2002*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (дата звернення: 24.08.2018)
194. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови)]; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ: Пед. думка, 2016. 448 с.
195. Ничкало Н. Педагогічна інноватика у профтехосвіті. *Професійно-технічна освіта*. 2007. № 3. С. 69–71.
196. Никитин Э. М. Профессиональная компетентность педагога взрослых (андролога) как фактор межсубъектного взаимодействия. Трансляции социального опыта и культуры в образовании. *Интеграционные процессы в образовании взрослых. Материалы науч.-практ. конф.* / отв.ред. Ю. Н. Кулюткин. Спб.: ИОВРАО, 1997. С. 134.
197. Никифоренко В. Г. *Управління персоналом: навч. посіб.* Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

198. Николаев И. Г. *Педагогические условия моделирования воспитательных систем: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01* / Кубанский гос. ун-т. Краснодар, 2000 334 с.

199. Ничкало Н. Теорія людського капіталу і педагогіка праці. *Ksza senie zawodowe: pedagogika. i psychologia = Професійна освіта: педагогіка і психологія: пол.-укр., укр.-пол. щорічник* / за ред. Т. Левицького, І. Вільш, І. Зязюна, Н. Ничкало. Ченстохова; Київ, 2012. Вип. XIV. С. 25–36.

200. Ніколаєнко С. М. Вимоги до підготовки управлінських кадрів для вищої школи у контексті інноваційного розвитку освіти України. *Розвиток сучасної освіти: теорія, практика, інновації : зб. матеріалів міжнар.наук.-практ. конф. (23 – 24 лют. 2017 р., м. Київ).* Київ : Міленіум, 2017. С. 4–5.

201. Ніколаєнко С. М. Освіта – джерело економічного зростання та соціального прогресу. *Професійно-технічна освіта. 2007. № 2. С. 5–8.*

202. Ніколаєнко С. М. *Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком освіти України: монографія.* Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 419 с.

203. *Нова українська школа: poradnik dla vchitelja* / за заг. ред. Н. М. Бібік. Київ: Літера ЛТД, 2018. 160 с.

204. Новиков А. Д. *Статистические методы в педагогических исследованиях.* Москва: МЗ-пресс, 2004. 67 с.

205. Новиков А. М. *Методология учебной деятельности* М.: Эгвес, 2005. 176 с.

206. Новикова Л.И. *Теория и практика воспитательных систем.* В 2-х кн. М.: Знание, 1993. Кн. 1. 143 с., Кн. 2. 206 с.

207. *Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посібник для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами».* Київ – Одеса 2018. 76 с.

208. Овчарук О. В. Розвиток компетентнісного підходу: стратегічні орієнтири міжнародної спільноти. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи* / під заг. ред. О. В. Овчарук. Київ, 2004. 111 с.

209. Олійник В. В. *Відкрита післядипломна педагогічна освіта і дистанційне навчання в запитаннях і відповідях: наук.-метод. посіб.* Київ: «А.С.К» 2013. 312с.

210. Олійник В. В. Методологічні засади цільового управління освітою. *Педагогіка і психологія*. 1998. № 4. С. 111–118.

211. Олійник В. В. *Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: монографія*. Київ: Міленіум, 2003. 594 с.

212. Онаць О. М., Калініна Л. М. *Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління: посібник* / за наук. ред. Л. М. Калініної. Київ : Видав. дім «Сам», 2017. 64 с.

213. Онаць О. В. Практика формування професійної компетентності молодого вчителя. *Шлях освіти*. 2012. № 3. С. 34–39.

214. Онишків З. М. *Основи управління закладом загальної середньої освіти: навч. посіб. для студ. вищих пед. навч. закладів*. Тернопіль: Навч. книга. Богдан, 2018. 192 с.

215. Онищук Л. А. *Гуманізація управлінської діяльності директора школи: монографія*. Житомир: Полісся, 2002. 324 с.

216. Орбан-Лембрик Л. Е. *Психологія управління: посібник*. Київ: Академ. видав, 2003. 568 с.

217. Осадчий І. Г. Синергетика для педагогіки: про якісні стани освітніх систем та типи управлінських стратегій. *Освіта і управління*. 2005. Т. 8, чис. 3–4. С. 38–41.

218. *Освіта дорослих: теоретичні і методологічні засади: кол. монографія*; авт. кол.: Лук'янова Л. Б., Сігаєва Л. Є., Аніщенко О. В., Зінченко С. В. та ін. Київ: Пед. думка, 2012. 272 с.

219. Осінська І. С. *Стан проблеми формування творчого потенціалу у вітчизняній та зарубіжній педагогіці*. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/2348//05oisvz1.pdf> (дата звернення: 08.10.2019).
220. Осовська Г. В. *Комунікації в менеджменті: навч. посіб.* Київ: Кондор, 2003. 216 с.
221. Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. *Ефективність управління загальноосвітнім навчальним закладом: соціально-педагогічний аспект: монографія*. К.: Школяр, 1996. 302 с.
222. Отич О. М. *Основи педагогічної майстерності викладача професійної школи : підручник*. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. 208 с.
223. Охріменко О. О., Іванова Т. В. *Соціальна відповідальність : навч. посіб.* Київ : НТУУ «Київ. політес. ін-т», 2015. 180 с.
224. П'янковська І. В. "Компетенція" та "компетентність" як провідні поняття компетентнісного підходу. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Психологія і педагогіка*. 2010. Вип. 15. С. 202–211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2010_15_37.
225. Панарин А. И. Многоуровневое педагогическое образование. *Педагогика*. 1993. № 1. С. 53–57.
226. Патралов Б. С., Гейджан Н. Ф. *Профессиональное воспитание учащихся: курс лекций*. СПбг, 1994. 187 с.
227. Пашков А. П., Щаслива Л. А., Щасливий А. Я. *Інклюзія та цифрові технології в освіті як сучасні методи змішаного навчання для людей з особливими потребами*. Київ, 2017. С. 194–198. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12260/Pashkov_Inkliuziia_ta_tsyfrovi.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 17.02.2020)
228. Петренко Л. М. Использование э-портфолио в развитии информационно-аналитической компетентности руководителя учебного заведения. *Педагогическое образование в России*. 2013. № 3. С. 104–107.

229. Петренко Л. М., Шевченко В. П., Зеліковська О. А. Використання педагогічних крауд-технологій у професійній підготовці студентів ІТ-спеціальностей. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 76. № 2. С. 213–235. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/issue/view/105>

230. Петренко Л. М. Методи активного навчання: нові можливості дистанційної професійної освіти. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка*. 2017. № 14. С. 30–36.

231. Пехота О. М., Кіктенко А. З, Любарська О. М. та ін. *Освітні технології: навчально-методичний посіб.* / за заг. ред. О. М. Пехоти. Київ: А.С. К., 2001. 256 с.

232. Пикельная В. С. *Теоретические основы управления (школоведческий аспект)*. М.: Высш. шк., 1990. 175 с.

233. Пикова Л. А. Опыт моделирования организационной структуры воспитательного пространства. *Моделирование воспитательных систем: теория практике: сб. науч. ст.* / под ред. Л. И. Новиковой, Н. Л. Селивановой. М.: Изд. РОУ, 1995. С. 123–130.

234. Пищик О. В. Особливості формування комунікативної культури педагогічних працівників засобами дискурсивного спілкування. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. Вип. 142. Серія: Педагогічні науки: зб.* Чернігів: ЧНПУ імені Т. Г. Шевченка, 2017. С. 137–140.

235. Плоткин М. М. *Социальное воспитание школьников: монография*. М.: Изд-во Ин-та педагогики социальной работы, 2003. 200 с.

236. Погребняк Д. В. Організаційно-педагогічні умови розвитку фахової компетентності начальників фізичної підготовки і спорту військових частин Збройних Сил України в системі післядипломної освіти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2018. Вип. 4(95). С. 160–165.

237. Пометун О. І. Запровадження компетентнісного підходу – перспективний напрям розвитку сучасної освіти. *Вісник*. 2004. № 22. URL: <http://www.visnykOiatp.org.ua> (дата звернення: 13.01.2019).

238. Попова О. И. *Имидж преподавателя вуза: проблемы трансформации в современной России : дис. ... канд. социол. наук : спец. 22.00.04* / Екатеринбург, 2007. 152 с.

239. Приходькіна Н. Розвиток комунікативної компетентності майбутнього викладача вищої школи. *Збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. «Ціннісні орієнтації в управлінні процесом підготовки фахівців педагогіки вищої школи»: матеріали конф.* / гол. ред. І. М. Конет. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2016. С. 99–105.

240. Про затвердження критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів у системі загальної середньої освіти. *Наказ Міністерство освіти і науки України від 05.05.2008. N 371*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0371290-08#Text> (дата звернення 18.04.2019).

241. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». *Наказ Міністерство економіки України від 17.09.2021 № 568-21*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profesijnij-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti>. (дата звернення 08.10.2021)

242. Про освіту. *Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII*. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 24.07.2020).

243. Про основні компетенції для навчання протягом усього життя. *Рекомендація 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС) від 18 грудня 2006 року*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_975#Text (дата звернення 12.07.2018)

244. Про повну загальну середню освіту. *Закон України від 16.01.2020 №463-IX*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 24.07.2020)

245. *Проект Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки: від 25.09.2020 р. № 79.* URL: <http://www.reform.org.ua/> (дата звернення 08.08.2020).
246. Прозументова Г. Н. Этапы организации совместной деятельности педагогов при моделировании воспитательной системы. *Моделирование воспитательных систем: теория практике* / под ред. Л. И. Новиковой, Н. Л. Селивановой. М.: Изд-во РОУ, 1995. С. 62–68.
247. Прокоф'єва М. Системний підхід у підготовці майбутнього педагога до реалізації диференційованого навчання. *Проблеми підготовки сучасного вчителя.* 2011. № 4(2). С. 315–322.
248. Професійна освіта: словник: навч. посіб. для учнів і пед. працівників проф.-тех. навч. закл. / АПН України, Ін-т педагогіки і психології проф. освіти; уклад. С. У. Гончаренко та ін. / ред. Н. Г. Ничкало. Київ: Вища шк., 2000. 380 с.
249. *Психодіагностичне забезпечення профорієнтації в системі педагогічної освіти: посібник* / Є. В. Єгорова, О. М. Ігнатович, В. В. Кобченко, Н. І. Литвинова, І. Б. Марченко, О. Л. Мерзлякова, В. В. Синявський, Г. П. Татаурова-Осика, А. М. Шевенко; за ред. О. М. Ігнатович. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. 228 с.
250. *Психологическая помощь: назначение t-критерия Стьюдента.* URL: <https://www.psychol-ok.ru/statistics/student/> (дата звернення: 22.01.2021).
251. *Психология труда и личности учителя: сб. науч. трудов* / под ред. А.И. Щербакова. Л. : ЛГПИ. Вып. 1. Л., 1976. 134 с.
252. Пукало М. І. *Формування професійної компетентності майбутніх фахівців автотранспортного профілю засобами інформаційних технологій : дис.. ... д-ра філософії: 015 – професійна освіта (за спеціалізаціями)* / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2020. 272 с.
253. Пшенична Л. В. *Керівник навчального закладу: навч. посіб.* Суми: Вид - во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 520 с.
254. П'ятницька-Позднякова І. С. *Основи наукових досліджень у вищій школі: навч. посібник.* Київ, 2003. 116 с.

255. Равен Дж. *Педагогическое тестирование: проблемы, заблуждения, перспективы*. Изд. 2-е, испр. М.: Когито-Центр, 2001. 142 с.
256. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. *Методики и тесты: учеб. пособ.* Самара: Изд. Дом «БАХРАХ-М», 2001. 672 с.
257. Раудсик Е. А. *Сельский профессионально-ориентированный многопрофильный лицей как инновационный тип образовательного учреждения: системный подход: автореферат дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Моск. гос. ин-т стали и сплавов.* Москва, 2007. 23 с.
258. Рибалко Л. С., Черновол-Ткаченко Р. І., Яцинік А. В. *Теоретичні питання розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти : монографія.* Харків : Вид. група «Основа», 2015. 112 с.
259. Роджерс К. К науке о личности / В кн. *История зарубежной психологии.* Тексты. М., 1986.
260. Рожнова Т. Є. Модель управління вищим навчальним закладом на засадах інноваційних технологій. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка.* 2013. Вип. 3. С. 145–150.
261. Романова Г. М. Розвиток готовності педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів до розроблення і застосування проектних технологій професійного навчання. *Теорія і практика проектного навчання у професійно-технічних навчальних закладах: кол. монографія / М. В. Артюшина, Н. В. Кулалаєва, Г. М. Романова та ін.; за заг. ред. Н. В. Кулалаєвої, Житомир : Полісся, 2019. С. 116–126.*
262. Романова Г. М. Розроблення та застосування проектних технологій у професійно-технічних навчальних закладах. *Теорія і практика проектного навчання у професійно-технічних навчальних закладах: кол. монографія / М. В. Артюшина, Н. В. Кулалаєва, Г. М. Романова та ін.; за заг. ред. Н. В. Кулалаєвої, Житомир : Полісся, 2019. С. 95–106.*

263. Рубинштейн С. Л. *Проблемы общей психологии*. Москва: Наука, 1976. 416 с.
264. Рубинштейн С. Л. Принцип творческой самодеятельности. *Вопросы психологии*, 1986. № 4. С. 101-107.
265. Руденко В. М. *Математична статистика: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури, 2012. 304 с.
266. Рябова З. В. *Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу: монографія* / З. В. Рябова, І. І. Драч, Н. О. Приходькіна [та ін.]. Київ: ТОВ «Альфа-Реклама», 2014. 338 с.
267. Рябова З. Якість освіти як педагогічна категорія. *Джерело педагогічної майстерності. Управління якістю освіти в Харківському регіоні*. 2006. № 1(35). С. 18–23.
268. Рябова З. В. *Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів 6-7 річного віку (управлінський аспект): дис... канд. пед. наук: 13.00.01 / ЦППО АПН України*. Київ, 2004. 162 с.
269. Савченко В. *Управління розвитком персоналу: навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
270. Савченко О. Я. Ключові компетентності – інноваційний результат шкільної освіти. *Рідна школа*. 2011. № 8/9. С. 4–8.
271. Савченко О. Я. Уміння вчитися як ключова компетентність загальної середньої освіти. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи*. Бібліотека з освітньої політики / за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ: К.І.С., 2004. С. 34–52.
272. Савчук Л. *Гуманістично-психологічний підхід в роботі з дітьми з особливими освітніми потребами: наук.-метод. зб. за матер. обл. пед. читань*. Рівне : РОППО, 2011. 121 с.

273. Саюк В. І. Професійна компетентність як основа розвитку сучасного викладача в системі післядипломної педагогічної освіти. *Нова педагогічна думка*. 2012. № 3(71). С. 57–61.

274. Свистун В. І., Болгаріна В. С., Григор'єва В. А., Єльнікова Г. В., Кузьмінська Л. Д., Палькевич Ю. С., Петренко Л. М. *Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посібник* / за ред. В. І. Свистун. Київ: ІПТО НАПН України, 2015. 141 с.

275. Стадова В. В. Теоретичні засади організації методичної роботи в сучасній школі. *Навчально-виховні заклади на шляху реформування*. Київ, 1996. С. 121–124.

276. Селіванова О. О. Моделювання процесів номінації: психолінгвістичний аспект. *Психолінгвістика*. 2008. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psling_2008_1_24. (дата звернення: 03.07.2019)

277. Семенов В. Д. *Община и клуб. Воспитательный потенциал и его пределы*. Ижевск: Удмуртский дом, 2000. 38 с.

278. Семенова А. В., Осипова Т. Ю., Гурін Р. С., Ващенко А. М. *Основи психології і педагогіки: навч. посіб.* / за ред. А. В. Семенової. 2-е вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2007. 341 с.

279. Семиченко В. А. *Психологія педагогічної діяльності: навч. посіб.* Київ: Вища шк., 2004. 335 с.

280. Семиченко В. А. Системно-структурне моделювання складних об'єктів у психолого-педагогічних дослідженнях. *Післядипломна освіта в Україні*. 2003. № 3. С. 26–30.

281. Сергєєва Л. М. *Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика: монографія*. Київ, Херсон: Айлант, 2013. 451 с.

282. Сергєєва Л. М. *Якісна професійно-технічна освіта – соціально вразливій молоді : навч.-метод. посіб.* / Л. М. Сергєєва, Н. З. Софій ; за ред. Л. М. Сергєєвої. Київ : «АртЕкономі», 2012. 168 с.

283. Сергєєнкова О. П. Психологічна технологія розвитку професійної індивідуальності студентів. *Дидактика професійної школи* : зб. наук. праць; Вип. 3. Хмельницький : ХНУ, 2005. С. 195-198.

284. Серджіованні Томас Дж., Барлінгейм М. та ін. *Керування освітою і шкільне врядування* / пер. з англ.: О. Щур. Львів : Літопис, 2002. 435 с.

285. Сидоренко В. В. *Теоретичні і методичні засади розвитку педагогічної майстерності вчителя української мови і літератури в системі післядипломної освіти: автореф. дис. ... д-ра пед. наук* / ІПООД АПН України. Київ, 2013. 45 с.

286. Сидоренко В. В. *Формальні і функціональні вияви керування: дис. ... канд. філол. наук* / ДОННУ. Донецьк, 2007. 230 с.

287. Сисоєва С. О., Баловсяк Н. В. *Інформаційна компетентність фахівця: технології формування: навч.-метод. посібник*. Чернівці: Технодрук, 2006. 208 с.

288. Сіданіч І. Л. *Духовність виховання в сучасній українській школі // Горизонт духовності виховання: колективна монографія / The Horizon of Spirituality of Education: collective monograph*. Уклали й підготували Йонас Кевішас та Олена М. Отич. Вільнюс Zuvedra, 2019. (584 с.). С. 479–493.

289. Сіданіч І. Л. Управління впровадженням духовно-морального компонента в систему магістерської підготовки майбутніх викладачів зі спеціалізації «Християнська педагогіка у вищій школі». *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. № 10(74). С. 229–240.

290. Скаткин М. Н. *Методология и методика педагогических исследований: в помощь начинающему исследователю*. М.: Педагогика, 1986. 150 с.

291. Слостенин В. А., Исаев И. Ф., Мищенко А. И., Шиянов Е. Н. *Педагогика: учеб. пособие для студ. пед. учебн. завед.* М. : Школа. Пресс, 2000. 512 с.

292. Слободчиков В.И. Образовательная среда: реализация целей образования в пространстве культуры. *Новые ценности образования: культурные модели школ*. Вып. 7. Инноватор. М., 1997. С. 181.

293. *Словник української мови*: в 11 т. / І. К. Білодід та ін. Київ: Наук. думка,

1970-1980. Т. 4: І–М. 840 с.

294. Смолюк А. І., Бойчук П. М. *Підготовка майбутнього вчителя: правничо-професійний аспект. монографія.* Луцьк: Вид-во «Волинська обласна друкарня», 2003. 126 с.

295. Смолюк А.І. *Професійний саморозвиток майбутніх учителів початкової школи в освітньому середовищі педагогічного коледжу: дис. ... канд. пед. наук зі спеціальності 13.00.04: Теорія і методика професійної освіти;* Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки; Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова, Київ, 2017. 240 с.

296. Снісаренко О. С., Ануфрієва О. Л. Від інноваційних форм до творчого наукового середовища. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб.* / Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. К., 2014. Вип. 80.

297. Снісаренко О. С., Ануфрієва О. Л. Організація впровадження наукових результатів – головна умова ефективної підготовки молодих науковців. *Проблеми освіти: наук.-метод. зб.* / Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. Київ, 2013. Вип. 76. С. 102–107.

298. Сорочан Т. М. Розвиток управлінських умінь керівників шкіл у системі післядипломної педагогічної освіти. *Директор школи, ліцею, гімназії.* 2002. № 5. С. 52–57.

299. Соф'янц Е. Освітній округ як інноваційна модель управління: експеримент триває. *Рідна шк.: щомісяч. наук.-пед. журн.* 2013. № 7. С. 28–30.

300. Старченкова Е. С. *Психологические факторы профессионального "выгорания": На примере деятельности торгового агента: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 /* С.-Петербург. гос. ун-т. Санкт-Петербург, 2002. 22 с.

301. Степанов Е. Н. *Педагогу о воспитательной системе школы и класса: учебно-методическое пособие.* М. : ТЦ „Сфера”, 2008. 224 с.

302. Столяренко О. В. *Моделювання педагогічної діяльності у підготовці фахівця : навч.-метод. посібник.* Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2015. 196 с.

303. Стрюков М.Б., Сущенко М.И., Беленький П.П. *Компетентностный подход в подготовке специалиста по информационной безопасности в ГОУ СПО РКСИ*. URL: http://www.rksi.ru/rksi/comp_pod (дата звернення: 24.08.2019).

304. Субетто А. И. *Онтология и эпистемология компетентного подхода, классификация и квалиметрия компетенций*. СПб.-М., 2006. 72 с.

305. Супрун В. В. Розвиток людських ресурсів у системі професійної педагогічної освіти та освіти дорослих в Україні. *Innovative Educational Technologies: European Experience and Its Application in Training in Economics and Management*. Poland : WSBiP, 2018. P. 80–83.

306. Сухомлинський В.О. *Вибрані твори: в 5 т.* / редкол.: О. Г. Дзевєрін (голова) та ін. Київ : Рад. шк., 1976–1977.

307. *Сучасний словник іношомовних слів: близько 20 тис. слів і словосполучень* / уклад.: О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк. Київ: Довіра, 2006. 789 с.

308. Сысоева С. О. Педагогические основы координирующей деятельности директора общеобразовательной школы: автореф. дисс. на соиск. уч. ст. канд. пед. наук. Київ: КГПИ им. А. Горького, 1987. 26 с.

309. *Таблиці критичних значень t-критерію Стьюдента*. URL: <https://statpsy.ru/t-student/t-test-tablica> (дата звернення: 17.01.2021)

310. Тараненко І. Г. *Розвиток життєвої компетентності та соціальної інтеграції: досвід європейських країн*. URL: <http://library.rehab.org.ua/ukrainian/prof/taranenko> (дата звернення 18.04.2019).

311. Тимошко Г. М. *Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика: монографія* / за наук. ред. В. В. Олійника. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2014. 596 с.

312. Тимошко Г. М. Структурно-змістова специфіка складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2014. Вип. 115. С. 231–235.

313. Тимошко Г. Організація самоменеджменту в процесі підготовки керівника ЗНЗ до управління якістю освіти. *Освіта і управління*. 2007. Т. 2. № 1. С. 37–40.

314. Тимошко Г. Теоретико-методологічний базис розвитку організаційної культури в теорії та практиці управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Педагогіка вищої та середньої школи: зб. наук. праць*. Кривий Ріг: ВЦ КДПУ; Айс Принт, 2017. Вип. 3(49). С. 177–188.

315. Тимошк Г. М. До проблеми управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах. *Вісник Черкаського університету. Серія "Педагогічні науки"*. 2017. № 11. С. 125–131.

316. Типова освітня програма організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа». URL: <https://imzo.gov.ua> (дата звернення: 07.09.2019).

317. Тонконогая Е. П. *Дидактические основы обучения руководителей общеобразовательных школ в системе повышения квалификации* : дис. ... д-ра пед. наук. / СПб. : 1992. 118 с.

318. *Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»*. Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

319. Ушинский К. Д. *Проблемы педагогики*. Львів : Изд-во УРАО, 2002. 592 с.

320. *Философский энциклопедический словарь* / редкол.: С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичев и др. 2-е изд. Сов. Энциклопедия, 1989. 815 с.

321. Фишман Л.И. Моделирование образовательного менеджмента. *Школьные технологии*. 1999. № 3. С. 41–55.

322. Франкл В. Поиск смысла жизни и логотерапия. *Психология личности*. Сборник, М., МГУ, 1982.
323. Хасан Б. И. Границы компетенций: педагогическое применение и возрастные притязания. *Журнал практического психолога*. 2004. № 3. С. 13–23.
324. Холлифорд С., Уиддет С. *Мотивация: Практическое руководство для менеджеров* /п. с англ. М.: ГИППО, 2008. 354 с.
325. Хоружа Л. Л. Компетентнісний підхід в освіті: ретроспективний погляд на розвиток ідеї. *Педагогічна освіта : теорія і практика: зб. наук. праць. Серія "Психологія. Педагогіка"*. Київ: КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2007. № 7. 202 с.
326. Хриков Є. М. *Методологія педагогічного дослідження: монографія*. Харків: ФОП Панов А. М., 2017. 237 с.
327. Хуртова Т. В. *Управління навчальним закладом*. Київ : Знання, 2016. 365 с.
328. Хуторської А. *Ключові освітні компетентності*. URL: <http://osvita.ua/school/method/2340> (дата звернення: 24.08.2020).
329. Чаграк Н., Гритчук Г. *Розвиток іншомовної професійної компетентності майбутніх фахівців туристичної сфери в умовах застосування інформаційних технологій навчання*. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/obrii/2009_2/Chahrak.doc.pdf (дата звернення: 24.10.2020)
330. Чернова Ю. К. *Профессиональная культура и формирование ее составляющих в процессе обучения*. М.; Тольятти: Издательство ТолПИ, 2000. 230 с
331. Чобітько М. Г. Особистісно-орієнтована професійно-педагогічна підготовка студентів. *Педагогічний процес: теорія і практика*. Київ: ЕКМО, 2004. № 2. С. 268–277.
332. Шакуров Р. Х. *Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив*. М.: Просвещение, 1990. 208 с.
333. Шамова Т. И. *Исследовательский подход в управлении школой*. М., 1991.

334. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. *Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений* / Под ред. Т. И. Шамовой. М.: Гуманит. Издат. Центр ВЛАДОС, 2002.

335. Шарко М. В., Адвокатова Н. А. Роль интеллектуализации и компетенций персонала в обеспечении инновационной активности предприятий. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 3. С. 105–110.

336. Шейко В. М., Кушнарченко Н. М. *Організація та методика науково-дослідницької діяльності: підручник*. 6-те вид., переробл. і доповн. К.: Знання, 2008. 310 с.

337. Шемчук В. А. *Педагогічні умови розвитку управлінського мислення майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04* / Київ, 2012. 288 с.

338. Шепель В. М. *Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология*. Москва : Дом педагогики, 2000. 544 с.

339. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. *Менеджмент: навч. посіб.* Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

340. Штофф В.А. *Моделирование и философия*. Москва-Ленинград, 1966. 302 с.

341. Щеглова С. Н. *Педагогические условия развития творческого потенциала студентов младших курсов педагогического вуза: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01* / Москов. гуманит. ун-т. Москва, 2006. 20 с.

342. Щербань П. М. Мистецтво управління – це передусім мистецтво бути чесним. *Освіта і управління*. 1998. Т. 2. № 4. С. 83–90.

343. Щербань П. Педагогічна культура – основа успішної педагогічної діяльності. *Освіта*. 22–29 січня. 2003. Вкладка. С. 10–11.

344. Ягоднікова В. В. *Кейс-метод як форма інтерактивного навчання майбутніх фахівців*. URL: http://www.rusnauka.com/i_N10_2008_Pedagogika_25496.dok.htm. (дата звернення 24.03.2020).

345. Ягупа І. Якості й риси керівника школи, або Яким повинен бути "лідер змін". *Сучасна школа України*. 2017. № 12. С. 45–53.
346. Ярмолюк Л.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 152–156.
347. Atkinson J. W., Raynor J. O. *Motivation and Achievement*. Wash D. C., 1974. 479 pp.
348. Bloom B. S. Taxonomy of Educational Objectives. Handbook I. *Cognitive Domain*. David Me Key. New York, 1954. 366 p.
349. Byram M. *Teaching and assessing intercultural communicative competence*. Clevedon: Multilingual Matters LTD, 1997. 121 p.
350. *Competence vocabulary: HR-Portal*. URL: <https://hr-portal.ru/page/slovar-kompetenci> (Last accessed: 05.12.2019).
351. Durand T. Strategizing innovation: competence analysis in assessing strategic change. *Heene A. & Sanchez R. Competence-Based Strategic Management*. Chichester, 1997.
352. Erpenbeck J. *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* Stuttgart: *Schaeffer Poeschel*, 2004.
353. Foxon M. *Training Manager Competencies: The standards (3rd Ed.)* / M. Foxon, R. C. Richey, R. C. Roberts, T. W. Spannaus. – Syracuse, NY: *ERIC Clearinghouse on Information and Technology*, 2003. 177 p.
354. Hall E. *The Silent Language*. New York, L., 1990. 242 p.
355. *How to create a culture that encourages communication in both directions*. *Lattice*. Copyright. URL: <https://lattice.com/library/how-to-create-a-culture-that-encourages-communicati> (дата звернення: 08.12.2017).
356. Kess J.E. *Psycholinguistics*. Amsterdam, 1985. 222 p.
357. Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer (2003). *Competence At Work. Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.

358. McClelland D. C., Burnham D. H. Power is the great motivator. *Harvard Business Press*, 54. 2. 1976. P. 100–110.

359. Okon W. *Nowy słownik pedagogiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie «Zak». 2007. 490 s.

360. Rychen D. S., Salganik L. H. Definition and Selection of Competencies (DESECO). *Theoretical and Conceptual Foundations*. Strategy paper. Neuchatel, Switzerland: Swiss Federal Statistical Office, 2002. 27 p.

361. Schleicher A. Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century. *Lessons from around the world*. OECD Publishing, 2012. 108 p.

362. The Definition and Selection of Key Competencies. *Executive Summary*. OECD, 2005. 20 p <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/definitionandselectionofcompetenciesdeseco.htm> (дата звернення: 15.11.2019).

363. Tymoshko A., Dubinina O., Sholokh O. Information support for the educational quality management in the general educational institution. Proceedings of the International Conference on History, *Theory and Methodology of Learning* (October 15, 2020, Kryvyi Rih). URL: <https://easychair.org/smart-program/ICHTML2020/index.html> (Last accessed: 18.03.2017).

364. White R. W. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*. 1959. H. 66. S. 297–333.

365. Zeus P., Skiffington S. *The Complete Guide to Coaching at Work*. Australia: The McGraw-Hill Companies, Inc. 2007. 260 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Управлінські ситуації з діяльності керівника ЗЗСО

місто _____ заклад освіти _____ посада _____
 стаж роботи на посаді _____ вік _____ стать _____

1. Ви недавно почали працювати завучем в сучасній передовій школі, прийшовши на цю посаду з іншого району. Йдучи по коридору, Ви бачите трьох вчителів, які про щось жваво розмовляють, не звертаючи уваги ні на Вас, ні на дзвінок, що сповіщає початок уроку. Повертаючись через 10 хв., Ви бачите ту ж картину. Як Ви себе поведете?

- 1) представитися і вкажете на те, що з початку уроку пройшло вже 10 хвилин і їм пора приступити до своїх безпосередніх обов'язків;
- 2) представитися і запросить вчителів на перерві до себе в кабінет, де і зробите їм зауваження
- 3) запропонуйте свій варіант _____

2. В школу, де існує напружене ставлення між двома «групуваннями», прийшов новий керівник. Яким чином йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат в колективі?

- 1) прийняти одну з сторін колективу, аргументуючи свій вибір на педагогічній раді;
- 2) обговорити в колективі шляху виходу з сформованого конфлікту;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

3. У школі оголошена прибирання території. Роздавши учням інвентар, і пояснивши фронт роботи, вчителі стоять в стороні і розмовляють. Директор школи робить зауваження педагогам про те, що вони також повинні брати участь в роботі. На що один учитель зазначає: «Ми Вам нічого не повинні!» Що відповість директор?

- 1) «Так, не повинні! Але постарайтеся надалі розмовляти зі мною спокійніше та поважніше»;
- 2) «Безумовно в Ваших посадових інструкціях не прописані обов'язки безпосереднього участі в суботнику, але я думаю, що це значно підняло б Ваш рейтинг в очах учнів»;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

4. У переддень святкування Нового року класний керівник 8 «А» оголосила учням, що їх клас із-за поганого поведження на її уроках буде позбавлений можливості піти на загальношкільні захід у честь Нового року. Учні з обуренням вирушили до директора школи за допомогою. Директор для роз'яснення ситуації викликала класного керівника. Виберіть одне з висловлювань директора школи (або запропонуйте свій варіант відповіді):

- 1) «Всього одне Ваше висловлювання зіпсувало настрої багатьом людям: дітям, їх батькам, мені і саме головне ви зіпсували настрої собі...»
- 2) «Не в вашій компетентності приймати рішення про позбавлення учнів класу святкування Нового року навіть за причини поганого поведження на ваших уроках»;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

5. Виберіть одну з нижче наведених формулювань тексту наказу:

- 1) Прошу встановити щомісячну доплату з 01.01.2020. заступнику директора по НМР в розмірі 5000 грн;
- 2) Прошу встановити щомісячну доплату з 01.01.2020 заступнику директора по НМР в розмірі 5000 грн. за рахунок економії фонду оплати праці;

3) запропонуйте свій варіант _____

6. Директор дає завучу завдання, а той, не бажаючи його виконувати, заявляє: «Я не хочу це робити!» Яка повинна бути реакція директора?

- 1) «Відмова від виконання даного завдання – є ухиленням від своїх посадових обов'язків. Я думаю, що це може бути основою для зауваження або догани»;
- 2) «Шкода, завжди вважала Вас професіоналом, майстром свого діла і людиною честі»;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

7. Між завучем і вчителем виник конфлікт (на особистому ґрунті). Кожний з них звертався до директора з проханням, щоб той підтримав його позицію. Як повинен поступити директор?

- 1) прийняти сторону того, чия позиція ближче директору як людині;
- 2) запросити обох і спробувати вирішити конфлікт;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

8. Заступник директора другий раз не виконав завдання директора в термін, хоча обіцяла, що подібного випадку більше не повториться. Як вчинити директору після виявлення невиконання завдання в третій раз?

- 1) зробити третій раз зауваження, зазначивши, що воно буде останнім, після чого підуть «конкретні покарання»;
- 2) документально оформити факт невиконання завдання і винести зауваження;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

9. Одного разу Ви опинилися учасником дискусії кількох директорів шкіл про те, як краще звертатися з підлеглим. Одна з точок зору Вам сподобалася більш всього. Яка?

- 1) Щоб підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, враховувати його особливості, його ділові якості, старанність;
- 2) Кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, заслужена премія;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

10. Часте невиконання заступником директора з навчально-виховної роботи посадових обов'язків стало причиною частих сутичок між ним і директором школи. Після планової перевірки директору були зроблені серйозні зауваження щодо діяльності всього ЗЗСО. На думку керівника, всі зауваження пов'язані з недостатнім професіоналізмом заступника директора з навчально-виховної роботи. Довідку про результати перевірки керівник прочитала на загальному зібранні, чекаючи підтримки для себе. Але колектив підтримав заступника. Запропонуйте варіант подальших дій директора в сформованій ситуації.

- 1) один на один поговорити з заступником і дати їй зрозуміти хто в школі директор;
- 2) по підсумками перевірки оголосити заступнику з НВР зауваження;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

11. Директор школи дозволила одній з вчительок, що знаходиться в важких житлових умовах, залишатися ночувати в закладі освіти, фактично виконуючи обов'язки нічного сторожа. Офіційно оформляти факт виконання обов'язків сторожа директор відмовилась, мотивуючи тим, що вчитель і так працює на дві ставки. Через деякий час в відділ освіти надійшла анонімна скарга на те, що директор дозволяє працівникам ночувати в ЗЗСО. Комісія побачила порушення. Директору оголосили догану і зобов'язали врегулювати трудові відносини з робітницею. Виберіть варіант дій директора школи.

- 1) відмовити в оформленні вчителя на ставку сторожа, що фактично означає відмову від житла;
- 2) оформити даного педагога на 1 ставку вчителя + 1 ставку сторожа;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

12. У школі три перших класи, в одному з них працює вчителька – пенсіонер по віку. Директор вмовила її не йти на пенсію, із – за відсутності іншого вчителя (декретна відпустка). Через 2 місяці молода вчителька попереджає директора, що через місяць вона вийде на роботу. Але учитель-пенсіонер відмовляється йти на пенсію серед навчального року. Спрогнозуйте ідеальний варіант вирішення даної ситуації, як вчинити директору?

- 1) знайти спосіб умовити молоду вчительку «посидіти» вдома і вийти до початку наступного навчального року;
- 2) підписати заяву молодий вчительки про вихід з декретної відпустки;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

13. При розподілі премії в залежності від коефіцієнта трудової участі деякі вчителі порахували, що їх незаслужено «обійшли». Це стало приводом їх скарг директору, який вважає розподіл премії справедливим. Які слова обов'язково повинні бути в промові директора при аргументуванні його рішення?

- 1) «Рішення прийнято, тепер безглуздо що – або говорити»
- 2) «Я готова обґрунтувати всі цифри і пропоную це зробити на позачерговій нараді»;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

14. На педагогічній раді кожен вчитель визначав кандидатури для отримання грамот Міністерства освіти і науки. Вчителів-пенсіонери, не потрапили в список, стали звинувачувати директора школи в тому, що він підстроїв голосування, тому що хоче позбутися від «старих» вчителів. Директор запропонував провести повторне анонімне голосування, яке дало аналогічні результати. З цього дня у школі почалися постійні скандали. Запропонуйте варіант дій директора школи.

- 1) в кінці навчального року на педагогічній раді при всьому колективі грамотами школи зазначити внесок «скривджених» вчителів і зробити подарунки;
- 2) підняти цю проблему на педагогічній раді і ще раз відзначити, що розподіл кандидатур на грамоти – було рішення всього колективу;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

15. Спонсори подарували школі дві мультимедійні установки. Активно використовувати дану техніку стали 4 учителя. З'ясується, що 2 х установок недостатньо для школи. В протягом навчального року школа може придбати один комплект мультимедіа; в разі придбання двох установок необхідно відмовитися від інших статей витрат. Що вирішить директор?

- 1) відмовитися від інших статей витрат та придбати дві мультимедіа системи;
- 2) придбати заплановане раніше;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

16. Сільська школа. У зв'язку із збільшеною захворюваністю вчителів (грип та загострення хронічних захворювань) виникли проблеми з виконанням навчального графіка. Складаючи розклад, заступник директора заміняла відсутні уроки уроками, які викладала вона і її чоловік. Дуже скоро з'ясувалося, що уроки ці вона проводила формально – давала учням завдання і йшла у своїх справах. Іншим учителям, які працювали в цей час, вона в додаткових уроках («замінах») відмовляла. Інформація дійшла до директора школи. Запропонуйте його подальші дії.

- 1) запросити завуча школи до себе в кабінет, надавши їй можливість пояснити свої дії;
- 2) перевірити об'єктивність даних розмов, після цього зробити висновки стосовно до завуча і вжити заходів;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

17. Вчителька з педагогічним стажем шість років подала заяву для проходження атестації на вищу кваліфікаційну категорію. Директор школи заяву не прийняв, мотивуючи це молодістю вчителя і недостатнім рівнем знань учнів. Вчителька наполягала на «своєму» і

подає аргументовану заяву в атестаційну комісію відділу освіти, після чого директора запрошують в відділ освіти з роз'ясненням причин відмови. Припустімо подальші дії директора по поверненні в школу.

- 1) прийняти заяву на атестацію, але затаїти образу на даного вчителя;
- 2) подати педагогу свої аргументи по приводу відмови в атестації, прийняти заяву;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

18. У самий напружений період підготовки до ліцензування освітньої установи один з завучів серйозно захворів. Кожен з підлеглих зайнятий виконанням своєї роботи. Робота відсутнього завуча також повинна бути виконана в строк. Як вчинити директору в цій ситуації?

- 1) виконати роботу самому (директору);
- 2) видати розпорядження про делегування повноважень завуча з більшим стажем роботи (аргументуючи його досвідченістю);
- 3) запропонуйте свій варіант _____

19. Заступник директора по навчальній роботі просить вчительку підготувати в місячний термін робочу програму по предмету. За закінчення – ванні призначеного терміну виявляється, що доручення не виконано. Розгорівся скандал, після якого завуч поскаржилася директору школи. Виберіть дії директора.

- 1) створити для вчителя в майбутньому таку ситуацію, в якій вона відчує, як важливо, щоб поруч було «плече друга»;
- 2) позбавити вчителя премії (надбавки тощо.) За невиконання роботи; позбавити завуча премії за неналежний контроль;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

20. Учитель історії проводила відкритий урок, на якому був присутній класний керівник даного класу. Два учня вели себе в ході уроку зухвало, голосно сміялися, заважали іншим учням. Класний керівник збрала учнів після уроку для обговорення поведінки цих учнів, де висловила своє обурення «зірваним» уроком і зазначила, що у вчительки тепер можуть виникнути проблеми при атестації.

На наступний день дві учениці підійшли до вчителю історії та вислови – чи своє співчуття про те, що поведінка учнів їх класу не дозволило вчителю провести урок на належному рівні. У відповідь на це вчителька заплакала, знайшла класного керівника і емоційно висловила своє обурення фактом обговорення з учнями її професійних якостей. Потім вона пішла до директора школи і написала заяву про звільнення. Які слова і кому з вчителів повинна сказати директор?

- 1) поговорити з кожним хто приймає участь в даній ситуації вчительками і постаратися зняти психологічну напруженість;
- 2) переконати вчителя (який проводив відкритий урок) не поспішати, обдумати ситуацію, і в разі якщо через 2 тижні вона не поміняє свого рішення написати заяву про відхід ще раз;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

21. Учитель в розмові з директором каже йому: «Я хотіла б, щоб Ви ставилися до мене краще, ніж до інших вчителів. Як повинен відповісти директор на таку прохання вчителя?

- 1) «Так, ви праві, до Вам я ставлюся гірше, ніж до багатьох інших вчителів, тому що ... (привести дійсно вагомі аргументи)»;
- 2) запросити даного вчителя на прийом до директора по особистим питанням в встановлені дні та час;
- 3) запропонуйте свій варіант _____

22. Директор приступила до проведення наради. Настала тиша, і раптом хтось голосно засміявся. Не встигнувши нічого сказати, директор запитально подивилася на «джерело сміху», на що той, дивлячись прямо в очі, заявив: «Мені завжди смішно дивитися на вас, і

хочеться сміятися, коли ви починаєте щось говорити». Як директор повинен відреагувати на це?

- 1) попросити піти даного вчителя з наради;
- 2) «Ваше ставлення до мене не входить в порядку сьогоднішньої наради , пропоную обговорити це пізніше у мене в кабінеті»;

3) запропонуйте свій варіант _____

23. Вас недавно призначили директором школи, в якій Ви кілька років працювали педагогом. На 8 год. 15 хв. Ви викликали до себе в кабінет вчителя для з'ясування причин його частих запізнь на роботу , але самі випадково запізнилися на 15 хв. Як Ви почнете бесіду при зустрічі ?

1) відзначити педагогу, що Ви не запізнилися, а затрималися, побудувати свою бесіду на проблемі запізнення вчителів;

2) вибачитися за запізнення і продовжити розмову , не звертаючи на цей факт уваги;

3) запропонуйте свій варіант _____

24. Під час педради один з вчителів заявляє директору школи: «Мені не подобається те, що Ви говорите на нараді і як доносите до нас всіх інформацію». Яким повинен бути відповідь директора ?

1) «Ось коли встанете на моє місце, я подивлюся на Вас , як Ви будете доносити до всіх інформацію, отриману в Управлінні освіти»;

2) «Я формулюю інформацію в відповідно з матеріалами нормативних документів вищестоящих організацій, в зокрема Управління освіти. Я готова пояснити незрозумілі Вам терміни » ;

3) запропонуйте свій варіант _____

25. Директор , натякаючи на малий педагогічний досвід молодих вчителів , часто вимовляє фрази , типу : «Вас ще смажений півень не клюнув ... » . Одна з молодих вчительок знайшлася що сказати : «А Вас коли клюнув перший раз ? » Як би Ви вчинили в цій ситуації ? Що б відповіли ?

1) «Ви занадто молоді , щоб робити мені такі зауваження» ; ,

2) «Я використовувала цю фразу як метафору . Але жаль , Ви її не зрозуміли » ;

3) запропонуйте свій варіант _____

26. Для проведення ділової гри вчителя були поділені на групи . Але децю розподіл не сподобалося вчителю інформатики . Відкрито демонструючи своє погане ставлення до членам групи , каже : «Я не хочу працювати разом з ним (ними) » . Як на це повинен відреагувати завуч , що проводить гру ?

1) «Добре пересядьте в іншу групу , тим більше , що йому (їй) теж не хотілося бути з Вами в одній групі» ;

2) «Добре , сядьте в ту групу , в якій Вам зручніше і приємніше» ;

3) запропонуйте свій варіант _____

27. Урок проводить студентка - практикантка . На останній парті сидять завуч і вчителька російської мови і літератури . Під час уроку вона робить зауваження студентці і учням . Студентка втрачається , червоніє . Запропонуйте наступні дії і (або) слова завуча .

1) втрутитися в процес уроку , зробити зауваження вчителю - стажисту;

2) мовчки дочекатися кінця уроку і продовжити розмову «втрюх» ;

3) запропонуйте свій варіант _____

28. Учитель математики «насмілилася» поставити «двійку» за четверть синові директора школи . Як вчинити директору в даній ситуації ?

1) підійти до вчителя і вимагати позайматися з даними учнем додатково на канікулах і виправити четверну оцінку на «три» ;

2) запросити завуча з метою з'ясування статистики і причин «двійок» за чверть (в тому числі дізнатися причини « 2 » у сина) ;

3) запропонуйте свій варіант _____

29. Комісія в складі трьох чоловік аналізує урок вчителя, про результат якого необхідно дати його якісну оцінку. У складі комісії - директор і 2 заступника. Думки заступників розійшлися, кожен пропонує абсолютно полярні оцінки. Чиє думка буде домінуючою в рішенні директора?

1) тільки своя точка зору (думку директора);

2) директору необхідно привести оцінювання до «середнього показника»;

3) запропонуйте свій варіант _____

30. «Я відчуваю, що семінари, які ви ведете, не допомагають мені в розвитку» - каже вчитель завуча в присутності директора і інших вчителів і додає: «Я взагалі не хочу більше в них брати участь». Як на це повинен відреагувати директор?

1) доручити даному вчителю розробку, підготовку і організацію одного з чергових семінарів;

2) не звертати уваги на висловлювання вчителя;

3) запропонуйте свій варіант _____

31. У відповідь на відповідне зауваження директора вчитель говорить, що для того, щоб стати хорошим учителем, йому не потрібно відвідувати курси, семінари тощо: «Мене багато хто вважають хорошим вчителем». Що повинен відповісти (зробити) директор?

1) «Вважаю, що кожен учитель може дізнатися щось нове для себе на семінарах і курсах. Тому вважаю за необхідне їх відвідування»;

2) «Відповідно до плану методичної роботи школи Ви як працівник зобов'язані його виконувати»;

3) запропонуйте свій варіант _____

32. У школу призначений новий керівник на місце іншого що пішов на пенсію. За своїм діловим і особистим якостям він істотно відрізняється від свого попередника. Запропонуйте подальші дії директора.

1) пообіцяти зростання заробітної плати в залежності від ступеня участі в програмі нововведень;

2) довести до відома співробітників готовий план нововведень;

3) запропонуйте свій варіант _____

33. На загальношкільних батьківських зборах виник конфлікт між батьками, що переростає в бурхливий скандал. На зауваження інших батьків, що сидять поруч, вони не реагували. Виберіть дії директора школи.

1) Оголосити в голос прізвища батьків, що вступили в сварку, і відмітити їх непристойну поведінку під час батьківських зборів;

2) Зупинити збори та попросити піти батьків що сваряться;

3) запропонуйте свій варіант _____

Компетентності сучасного керівника ЗЗСО

Компетентності, якими повинен володіти керівник ЗЗСО	Знання, уміння, навички
<p>Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності. Здатність бути критичним і самокритичним. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів). Компетентність у виявленні, постановці та вирішенні наукових задач та проблем в галузі публічного управління та адміністрування</p>	<p>Знати: філософські підходи, наукові концепції, методологію управління; сутність управління, його основні характеристики і функції; типи управління та управлінські ролі; методи і стиль мислення в сучасному управлінні; функції управління у подоланні соціальних ризиків і конфліктів; типи управління та управлінські ролі; методи і стиль мислення в сучасному управлінні; функції управління у подоланні соціальних ризиків і конфліктів; основні вимоги до реалізації влади; принципи та критерії соціально- адекватного управління, природу, сутність, види і функції соціального партнерства; творчий характер управлінської діяльності, інноваційні управлінські технології. Уміти: аналізувати еволюцію теорії, філософії та методології публічного управління; аналізувати потреби та інтереси у формуванні мотивів і цілей управлінської діяльності, керуватися законами в управлінській діяльності, визначати необхідність та свободу в управлінні, вирішувати проблеми волі і влади, попереджати фаталізм та волюнтаризм в управлінській діяльності, використовувати партнерство як механізм соціальної взаємодії та колективної дії, використовувати методи управлінського впливу на підлеглих</p>
<p>Здатність розробляти й обґрунтовувати розвиток діяльності освітнього закладу на макро- мезо- та мікрорівнях управління; формувати і реалізовувати стратегію фінансового</p>	<p>Уміти: самостійно приймати ефективні управлінські рішення та відповідати за коректність і адекватність розроблених моделей; аналізувати вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність закладу ЗЗСО;</p>

<p>забезпечення розвитку закладу загальної середньої освіти; Здатність аналізувати чинники динамічного бізнес- середовища освітнього закладу: приймати фахові рішення у процесі проектування і вдосконалення організаційної та виробничої структури закладу ЗСО; розроблювати стратегію розвитку школи та забезпечувати її реалізацію</p>	<p>уміти застосовувати сучасні технології управління організаційними процесами і організаційною поведінкою колективу; оцінювати ефективність розвитку закладу освіти</p>
<p>Здатність застосовувати здобуті теоретичні знання для психологічного аналізу конкретних управлінських й організаційних ситуацій</p>	<p>Знати: базові положення психології управління як науки, навчальної дисципліни та основи професійної діяльності; розуміння принципів активності та діяльності як суб'єкта управлінської діяльності</p>
<p>Здійснювати евристичний пошук і використовувати знання для розв'язання нестандартних завдань та проблемних ситуацій</p>	<p>Знати: - теоретичні основи управління ЗЗСО; основні функції управління ЗЗСО; - способи організації управління - ризики, що виникають при управлінні ЗЗСО. Уміти: - планувати зміст управлінської діяльності, контролювати хід виконання поставлених завдань; - формувати команду однодумців щодо управління закладом ЗСО; - користуватися пакетами прикладних програм для управління закладом</p>
<p>Здатність спілкуватися іноземною мовою, використовувати іноземну мову для представлення наукових результатів в усній та письмовій формах, для розуміння іншомовних наукових та професійних текстів, для спілкування в іншомовному</p>	<p>Уміння і навички: - усно та письмово представляти проекти та їх результати управлінської діяльності у підпорядкованому закладі ЗСО іноземною мовою відповідно до вимог міжнародних стандартів</p>

<p>науковому і професійному середовищах.</p> <p>Здатність сприймати та обробляти новітню фахову інформацію із наукових джерел іноземною мовою; лінгвістична, соціолінгвістична, соціокультурна, прагматична та риторична компетентності для забезпечення ефективного професійного спілкування іноземною мовою в освітньому середовищі</p>	
<p>Здатність розробляти, модернізувати, вдосконалювати систему маркетингового управління, її інститути, механізми, технології та інструменти на основі наукового прогнозування напрямів розвитку та стану сучасної освіти та об'єктів управління. Здатність розробляти маркетингові заходи з урахуванням взаємозв'язку між елементами комплексу маркетингу в освітній сфері; Здатність аналізувати результати маркетингових досліджень; Здатність адекватно реагувати на зміни маркетингового середовища і здатність своєчасно коригувати діяльність навчального закладу та структури сфери освітніх послуг, застосовувати переваги маркетингу з метою забезпечення досягнення цілей маркетингу та місії навчального закладу на ринку освітніх послуг</p>	<p>Знати: сутність маркетингового менеджменту та його методологічні засади; структуру і процес маркетингових досліджень, принципи, методи та завдання маркетингового планування, формування маркетингової стратегії освітнього закладу; маркетингу у ЗЗСО, контролю його маркетингової діяльності; сучасну концепцію маркетингу, сучасний стан розвитку ринку освітніх послуг, перспективне бачення розвитку пріоритетних напрямів національної економіки, вміння виявлення існуючих потреб споживачів освітніх послуг, їх задоволення, місії закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг</p>

<p>Здатність аналізувати розвиток ефективних моделей управління в освітній сфері; знати закономірності, принципи та методи управлінської діяльності керівника-менеджера закладу загальної середньої освіти.</p>	<p>Уміти: прогнозувати розвиток системи управління ЗЗСО; аналізувати розвиток ефективних управлінських моделей в освіті; визначити психологічну характеристику сучасного керівника ЗЗСО; аналізувати фактори, що сприяють впровадженню нових освітніх технологій;</p>
<p>Здатність до організації і планування. Здатність до критики та самокритики. Здатність застосовувати знання на практиці. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми. Здатність до навчання. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. Здатність пристосовуватись до нових ситуацій. Здатність породжувати нові ідеї (креативність). Здатність до проведення досліджень. Здатність працювати самостійно. Комунікативна здатність.</p>	<p>Навички управління інформацією (уміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел).</p>
<p>Оволодіння сучасними інформаційними та інформаційно- комунікаційними технологіями, методикою їх використання в освітньому процесі</p>	<p>Знати: інформаційні ресурси у сфері освіти, web-сайти, новітні цифрові технології. Уміти: Ефективно використовувати сучасні інформаційні технології в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти</p>
<p>Здатність розробляти інноваційні технології управління закладом освіти; використання різноманітних ефективних управлінських форм, методів, засобів і функцій</p>	<p>Знати: теорію управління закладами освіти в сучасних умовах; методіку розробки авторської технології та моделі управління закладом освіти; Уміти отримувати теоретичні знання з основ технології навчання, виховання й управління</p>

Додаток В

Анкета «Управлінська компетентність керівника ЗЗСО»*Шановний колего!**З метою вивчення ефективності розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в інституті післядипломної освіти, просимо відповісти на запитання:*

1. Поясніть, як Ви розумієте поняття «управлінська компетентність»?

2. Оцініть якість виконання керівником ЗЗСО професійних обов'язків (для керівників – самооцінка):

- а) з покладеними обов'язками завжди справляється;
- б) в цілому справляється, хоча бувають зриви;
- в) іноді не справляється, але з об'єктивних причин;
- г) старається, проте не все і не завжди в нього виходить;
- д) з обов'язками не справляється.

3. Назвіть причини, які заважають якісному виконанню керівником своїх обов'язків:

- а) не бажання працювати;
- б) мало часу для виконання справ;
- в) мало часу для самоосвіти;
- г) інше.

4. Визначте за рівнем значущості рейтинг рис сучасного керівника ЗЗСО таким чином: навпроти зазначених якостей вказувати порядковий номер серед наявних рис, причому 1- найвагоміший, 20- менш значущий.

Професійно-особистісні якості

1. Тактовність
2. Співпраця з підлеглими
3. Комунікативність
4. Уважність
5. Творчість
6. Організованість
7. Ерудиція
8. Охайність
9. Відповідальність
10. Професіоналізм
11. Демократичність
12. Гуманність
13. Принциповість
14. Повага до людей
15. Висока культура
16. Ввічливість
17. Толерантність
18. Володіння собою
19. Чесність
20. Здатність до ризику

5. Чи вважаєте Ви за необхідне розвиток власної управлінської компетентності (для керівників ЗЗСО):

- а) так;
- б) ні;
- в) не знаю.

6. Якщо Ви прагнете розвивати власну управлінську компетентність, то з якою метою (для керівників ЗЗСО)?

7. Назвіть критерії, за якими, на Вашу думку, можна визначити рівень управлінської компетентності керівника ЗЗСО

8. Назвіть причини низького рівня управлінської компетентності керівників ЗЗСО

9. Назвіть рівень управлінської компетентності, притаманний керівнику Вашого закладу:

- а) високий;
- б) достатній;
- в) низький

10. Визначте стиль управління керівника ЗЗСО, де Ви працюєте (самооцінка керівниками ЗЗСО):

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний.

11. Назвіть шляхи розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

12. Ваші пропозиції щодо розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО на курсах підвищення кваліфікації.

Дякуємо за співпрацю!

Додаток Д

Анкета
Визначення рівня управлінської компетентності керівника ЗЗСО за
особистісним критерієм

Якості особистості	Оцінка в балах
Національна свідомість Громадянська позиція Демократичність	
Любов до дітей Повага та довіра до особистості Толерантність	
Вимогливість Професіоналізм Охайність	
Творчість Єдність слова і діла Здатність до ризику	
Вимогливість до себе Організованість Співпраця	
Гуманність Ввічливість Тактовність	
Інтелектуальність Компетентність Працелюбність	
Стриманість Вміння вислухати Комунікативність	
Відповідальність Чесність Уважність	
Всього балів:	

Здійсніть оцінку власного особистісного потенціалу за такими параметрами:

3 бали – чітко виражена якість;

2 бали - не повністю виражена якість;

1 бал – не притаманна якість.

Після оцінки треба підрахувати загальну суму балів.

В результаті можна зробити такі висновки:

високий рівень: якщо набрано від 55 до 81 бала;

середній: від 28 до 54 балів;

низький: до 27 балів.

Додаток Е

**Анкета
визначення основних способів вибору**

№ з/п	Судження	Варіанти відповідей					Сума	Ранг
		А	Б	В	Г	Д		
1	Приносить користь нашому суспільству							
2	Сприяє розвитку та становленню особистості							
3	Дозволяє бути завжди у колективі, брати участь у його діяльності							
4	Сприяє розвитку. духовних здібностей							
5	Дозволяє відчувати радість від праці							
6	Дозволяє використовувати власні здібності							
7	Дозволяє постійно самовдосконалюватися							
8	Дає широкі можливості для творчості							
9	Дає змогу йти на ризик заради успіху							
10	Добре оплачується							
11	Забезпечує стабільне майбутнє							
12	Має високий престиж серед друзів, знайомих							
13	Забезпечує швидке підвищення кваліфікації та професійне зростання							

Обробка результатів. Підрахуйте суму балів по кожній групі мотивів. Щоб визначити, які мотиви є головними у вашій діяльності, необхідно здійснити ранжування.

Ключ. Запропоновані судження про управлінську діяльність виражають 7 груп мотивів: 1) соціальні (судження 1 і 2); 2) моральні (судження 3 і 4); 3) естетичні (судження 5 і 6); 4) пізнавальні (судження 7 і 8); 5) творчі (судження 9 і 10); 6) матеріальні (судження 11 і 12); 7) престижні (судження 13 і 14).

Додаток Ж

Анкета

Визначення рівня сформованості управлінської компетентності керівника ЗЗСО за мотиваційним критерієм

Шановний колего!

З метою вивчення ефективності розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в інституті післядипломної освіти, просимо Вас відповісти на запитання таким чином: навпроти кожного мотиву поставити оцінку 1,2,3: 3 бали – потрібна характеристика; 2 бали – не дуже потрібна характеристика; 1 бал – не потрібна характеристика.

№ з/п	Мотиви та цінності	Оцінка
1	Можливість представляти заклад на різних рівнях Налагоджувати партнерські стосунки у колективі Приносити користь нашому суспільству	
2	Контроль за виконанням трудового законодавства Створювати умови для забезпечення взаємоповаги учителів і здобувачів освіти Сприяти становленню національної свідомості учасників освітнього процесу	
3	Здійснювати ефективний прийом відвідувачів Приймати самостійні рішення, що стосуються роботи закладу Оцінювати роботу кадрів у процесі контролю за їх діяльністю	
4	Сприяти підвищенню кваліфікації педпрацівників Здійснювати підбір та розподіл кадрів Забезпечувати управління освітнім процесом в ЗЗСО	
5	Володіти методами впливу на працівників Формувати та розвивати організаційну культуру закладу Раціонально організувати та проводити управлінські заходи (наради, засідання, збори)	
6	Формувати позитивний імідж закладу Створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі Врегульовувати різні типи конфліктів у колективі	
7	Створювати ефективну інформаційну систему закладу Застосовувати інформаційно-комунікативні технології в управлінні закладом	

8	Налагоджувати оптимальні стосунки у колективі Необхідність володіти собою у будь-яких управлінських ситуаціях Використовувати власні здібності, постійно самовдосконалюватися	
9	Здійснювати фандрайзинг Контролювати фінансово-господарську діяльність закладу Підтримувати та зміцнювати матеріально-технічну базу школи	
	Разом:	

Після оцінки треба підрахувати загальну суму балів.

В результаті можна зробити такі висновки:

Високий рівень: якщо набрано від 55 до 81 бала;

Середній: від 28 до 54 балів;

Низький: до 27 балів.

Дякуємо за співпрацю!

Додаток І

Вхідне діагностування***Шановні керівники ЗЗСО!***

З метою покращення змісту навчального плану підвищення кваліфікації з урахуванням вимог щодо підвищення рівня сформованості управлінської компетентності керівників ЗЗСО в ІППО, просимо відповісти на запитання:

1. Вкажіть, в яких теоретичних проблемах управління ЗЗСО потребуєте покращення знань:
 - 1) державно-громадське управління;
 - 2) правові аспекти управління ЗЗСО;
 - 3) документаційне забезпечення роботи ЗЗСО;
 - 4) інноваційний менеджмент;
 - 5) організаційна та управлінська культура в системі освіти;
 - 6) психологічне забезпечення управлінської діяльності керівника ЗЗСО;
 - 7) комп'ютерне забезпечення освітнього процесу;
 - 8) маркетинг в освіті;
 - 9) комунікації у менеджменті.
2. Які практичні вміння з управлінської діяльності викликають у вас тутруднення:
 - 1) застосування основних форм адміністративного і громадського керівництва ЗЗСО;
 - 2) аналіз, дотримання та контроль за виконанням трудового законодавства та інших нормативно-правових документів у ЗЗСО;
 - 3) підготовка документів за результатами вивчення стану роботи кадрів;
 - 4) забезпечення умов для професійного зростання та підвищення кваліфікації вчителів;
 - 5) розвиток організаційної культури закладу та власної управлінської культури;
 - 6) підтримка сприятливого мікроклімату в колективі;
 - 7) організація системи інформаційного забезпечення ЗЗСО;
 - 8) ведення фінансово-господарської діяльності ЗЗСО;
 - 9) ведення переговорів та прийому відвідувачів;
3. Яким формам роботи на курсах підвищення кваліфікації надаєте перевагу:
 - а) колективним;
 - б) груповим;
 - в) індивідуальним.
4. З яким досвідом управлінської діяльності Ви хотіли б познайомитися під час підвищення кваліфікації?
5. Досвідом з якої проблеми щодо управління ЗЗСО можете поділитися з колегами?
6. Дайте оцінку (від 1 до 5) Вашої зацікавленості у проходженні курсу розвитку управлінської компетентності в ІПО.

Дякуємо за співпрацю!

Спецкурс
«Формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

У наш час зріс інтерес до проблем післядипломної освіти, оскільки професійна майстерність керівника закладу загальної середньої освіти забезпечує якісний результат освітнього процесу, а отже – виховання конкурентоспроможної особистості здобувача, здатного навчатися та працювати у сучасних умовах.

Розвиток сучасної освіти, заснований на основі Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Національної доктрини розвитку освіти та інших правових і нормативних документів, ставить нові вимоги до особистості й професійної діяльності керівника, до рівня його управлінської компетентності.

Сьогоднішній керівник закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) повинен володіти високим рівнем управлінської компетентності, вмотивованістю до управлінської діяльності.

Треба зазначити, що ефективність роботи закладу, як і кожного працівника, залежить від управлінської компетентності керівника цього закладу, його знань, вмінь та навичок, здатності організувати освітній процес на високому фаховому рівні, мотивів та цінностей управлінської діяльності.

Тому виникає потреба у розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО з урахуванням наукових досягнень педагогіки, психології, філософії, соціального управління, вітчизняного і світового досвіду в процесі підвищення кваліфікації на засадах андрагогіки, демократизації та гуманізації, індивідуального підходу в умовах безперервної освіти.

Одним із шляхів вирішення даної проблеми є впровадження спецкурсу «Формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти».

Запропонована програма спецкурсу розрахована на організацію відповідної діяльності на курсах підвищення кваліфікації керівних кадрів (директорів та заступників директорів ЗЗСО) у закладах післядипломної освіти.

Основною метою програми є: ознайомлення слухачів курсів підвищення кваліфікації в інститутах післядипломної освіти із питаннями змісту управлінської компетентності, її складовими та шляхами розвитку; стимулювання потреби розвитку власної управлінської

компетентності керівниками ЗЗСО; вдосконалення необхідних для управлінської діяльності вмінь та навичок з метою забезпечення ефективності діяльності закладу.

Провідними завданнями пропонованої програми є:

- розвиток управлінської компетентності керівників ЗЗСО;
- розкриття сутності сучасних підходів до проблеми розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО;
- обґрунтування провідних напрямів управлінської діяльності, спрямованої на демократизацію та гуманізацію управління, створення оптимальних умов для творчого розвитку кожної особистості;
- задоволення потреб та інтересів керівників у постійному самовдосконаленні;
- стимулювання прагнення керівників–слухачів курсів ПК до саморозвитку, самореалізації в процесі управлінської діяльності.

Курс розрахований на 8 годин, 2 із яких відводяться на лекційні заняття, 6 – на практично-семінарські заняття із застосуванням інтерактивних форм та методів роботи з метою розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

При розробці спецкурсу «Розвиток управлінської культури керівника ЗЗСО» були враховані наступні принципи: науковість; системність; систематичність і послідовність; доступність; актуальність; зв'язок теорії і практики; принцип усвідомлення; поєднання навчання та самоосвіти, використання різних форм організації навчання, створення необхідних умов для творчого розвитку особистості тощо.

Пропонований спецкурс доцільно проводити на курсах підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО в процесі вивчення модулю «Освітній менеджмент та самоменеджмент керівника ЗЗСО». Крім того, програма може реалізовуватись на обласних та районних семінарах-практикумах, постійно діючих семінарах на базі районних (міських) управлінь/відділів освіти для директорів та заступників директорів ЗЗСО. Це дозволить слухачам цілеспрямовано адаптувати отримані знання, вміння та навички до розуміння ролі управлінської компетентності в професійній діяльності керівника ЗЗСО, підвищити ефективність власної роботи та роботи закладу в цілому.

Зміст тем спецкурсу розкривається шляхом використання викладачем сучасних інтерактивних форм організації освітнього процесу і методів викладання (ділові та рольові ігри, робота у мікрогрупах, дискусії, співдоповіді, «брейнстормінг» тощо). Викладання теоретичного матеріалу повинно поєднуватися із практичним для забезпечення активної діяльності слухачів курсів на заняттях та під час індивідуальної роботи. У ході занять одним із основних принципів

має бути заохочення слухачів до роздумів, дискусій, запитань, тобто активного включення у роботу над проблемою.

Наприкінці кожного заняття (лекційного чи практичного) пропонується список рекомендованої літератури, необхідної для опрацювання, у тому числі автора розробленого спецкурсу. Також подано перелік запитань для самоаналізу та запитань до заліку, які допоможуть здійснити перевірку та самоперевірку засвоєння курсу.

Програма розрахована на викладачів та методистів інститутів післядипломної освіти, працівників районних (міських) методичних центрів професійного розвитку педагогів, спеціалістів управлінь/відділів освіти, керівників ЗЗСО.

НАВЧАЛЬНО – ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва теми	Кількість годин			
		Лекції	Семінар	Практичні	Всього
1	Управлінська компетентність: сутність та ознаки	2			2
2	Основні шляхи розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО			2	2
3	Формування оптимального стилю керівництва ЗЗСО		2		2
4	Мистецтво та техніка ділового спілкування менеджера освіти			2	2
	Усього:	2	2	4	8

ПРОГРАМОВИЙ МАТЕРІАЛ

Тема 1. Управлінська компетентність: сутність та ознаки (лекція)

Поняття управлінської компетентності: аксіологічний, діяльнісний та особистісний підходи.

Функції управлінської компетентності: менеджерська, представницька, дипломатична, консультативна, прогностична тощо.

Компоненти управлінської компетентності.

Основні складові управлінської компетентності.

Професіоналізм керівника ЗЗСО.

Рівень сформованості власної управлінської компетентності.

Мотиви та цінності управлінської діяльності.

Тема 2. Основні шляхи розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти (практичне заняття)

Основні шляхи розвитку управлінської компетентності: спеціальна освіта, курси підвищення кваліфікації, обмін досвідом, самоосвіта тощо.

Основні форми та методи розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО в процесі підвищення кваліфікації: лекційні, семінарські та практичні заняття; круглі столи з обміну досвідом; ділові та рольові ігри, тренінги; дискусії, дебати; самостійна робота з методичною літературою тощо.

Технологія розвитку управлінської компетентності керівника ЗЗСО.

Тема 3. Формування оптимального стилю керівництва закладом загальної середньої освіти (семінар).

Питання для обговорення:

1. Поняття про стиль керівництва: стиль керівництва, стиль діяльності.
2. Характеристика різних стилів керівництва: структурні елементи стилю керівництва; класифікація К.Левіна (авторитарний, демократичний, ліберальний).
3. Фактори, які впливають на стиль керівництва: об'єктивні та суб'єктивні.
4. Вибір стилю керівництва в залежності від рівня сформованості колективу та закладу: визначення рівня розвитку колективу; вивчення індивідуальних особливостей працівників.
5. Свідоме формування власного стилю керівництва: мотивація; діагностування; постановка мети; формування стратегічного мислення.
6. Ознаки індивідуального стилю керівництва.
7. Програма вивчення стилю керівництва керівника ЗЗСО: загальна характеристика умов роботи керівника; аналіз особливостей стилю згідно основних ознак; визначення стильових рис керівника за змістовними компонентами його праці.
8. Шляхи оптимізації стилю керівництва.

Тема 4. Мистецтво та техніка ділового спілкування менеджерів освіти (практичне заняття)

Проблемні запитання:

1. Управлінська комунікація, її роль: спілкування як важливий елемент людського існування; роль спілкування в діяльності керівника ЗЗСО; типи управлінської комунікації.
2. Вербальна та невербальна комунікація: засоби вербальної комунікації (мовлення); засоби невербальної комунікації (зовнішній вигляд, пантоміміка, міміка, контакт очей, міжособистісний простір).
3. Перешкоди, що виникають у спілкуванні: вади та бар'єри спілкування, шляхи їх усунення.
4. Типи малоефективних моделей спілкування.
5. Мистецтво та техніка ділового спілкування: проведення бесід; спілкування керівника з учасниками освітнього процесу (учителями, здобувачами, батьками); дотримання етичних норм у спілкуванні.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

До теми «Управлінська компетентність: сутність та ознаки»

Поясніть сутність поняття «управлінська компетентність керівника закладу загальної середньої освіти».

Назвіть професійні якості, необхідні сучасному керівникові ЗЗСО.

Мотиваційна сфера керівника.

Погляд на проблему: управлінська компетентність керівника ЗЗСО.

Роль управлінської компетентності керівника ЗЗСО у професійній діяльності.

До теми «Основні шляхи розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти».

Визначте основні шляхи розвитку управлінської компетентності.

Роль різноманітних засобів, форм та методів роботи у процесі розвитку управлінської компетентності.

Назвіть основні умови підвищення власного рівня управлінської компетентності.

Як підвищити рівень управлінської компетентності керівника ЗЗСО: погляд підлеглих.

До теми «Формування оптимального стилю керівництва ЗЗСО»

Формування оптимального стилю керівництва у сучасних умовах реформування освіти.

Довести взаємозалежність між авторитетом керівника та стилем його керівництва.

Назвіть основні ознаки індивідуального стилю керівництва.

Лібералізм: пристосування, підлабузництво чи необхідність?

До теми «Мистецтво та техніка ділового спілкування менеджера освіти»

Необхідні якості, мотиви та цінності в управлінській діяльності керівника сучасного ЗЗСО.

Визначте основні правила проведення ділових бесід та переговорів. Виявіть взаємозв'язок між зовнішнім виглядом, поведінкою й манерами людини та її успішною діяльністю.

Назвіть основні критерії спілкування через візитки та розмов по телефону.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ

1. Яких практичних умінь Ви набули у ході роботи?
2. Що виявилось для Вас принципово новим у змісті занять?
3. Чи зумієте скористатися набутими знаннями на практиці?
4. Що змінилося у Вашому творчому потенціалі?
5. Які враження справила на Вас робота під час засвоєння пропонованого спецкурсу?
6. Що для Вас виявилось складним у засвоєнні? Чому?
7. Ваші пропозиції щодо змісту курсу, характеру практичних занять.

ЗАПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Порівняйте поняття «управлінська компетентність» та «компетентність управлінця».
2. Дайте характеристику основним складовим управлінської компетентності.
3. Оцініть наявність сприятливих умов для розвитку власного рівня управлінської компетентності.
4. Охарактеризуйте притаманний вам стиль керівництва.
5. Які фактори впливають на формування стилю керівництва?
6. Назвіть основні шляхи оптимізації стилю керівництва сучасного керівника ЗЗСО.
7. Проаналізуйте основні засоби вербального та невербального спілкування.
8. Поясніть причини виникнення перешкод у спілкуванні.
9. Назвіть основні правила дотримання управлінської етики керівником ЗЗСО.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**Монографія**

1. Волотовська Т. П. Еклектичний характер розвитку управлінської компетентності у сфері освіти. *Тенденції та проблеми управління закладом освіти: виклики XXI століття: кол. монографія* / за наук. ред. М. О. Кириченка. Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. 284 с. С. 205–217.

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

2. Волотовська Т. П. Самоменеджмент керівника ЗЗСО як основа його самоосвітньої діяльності. *Theory and methods of educational management* 2015, № 2 (16). URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj> (Дата звернення: 13.10.2021).
3. Волотовська Т. П. Організаційна культура як запорука успіху самоосвітньої діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів, 2016. Вип. 133. С. 36–40.
4. Волотовська Т. П. Теоретичні аспекти управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів, 2017. Вип. 142. С. 26–31.
5. Волотовська Т. П. Нова парадигма розвитку професійної компетентності керівників у процесі формування якісних освітніх послуг закладу загальної середньої освіти. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів, 2018. Вип. 150. С. 21–26.
6. Волотовська Т. Удосконалення розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти за результатами педагогічного дослідження. *Věda a perspektivy: multidiscplinární mezinárodní vědecký magazín*. International Economic Institute s.r.o. Praha, České republika. 2021. 1(1). С. 346–354.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Волотовська Т. П. Управлінські компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів як проблема трансформації сучасної освіти. *зб. тез I Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів і аспірантів «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій»* (30.03.2016). Київ, 2016. С. 104–108.

8. Волотовська Т. П. Сучасна освіта: переваги та недоліки. *Сучасні досягнення в науці та освіті: зб. праць XV Міжнар. наук. конф. (16–23 верес. 2020 р., м. Нетанія (Ізраїль))*. Хмельницький: ХНУ, 2020. С. 79–82.
9. Волотовська Т. Розвиток інноваційного менеджменту керівника закладу загальної середньої освіти. *Школа синергії освіти і духовності: нові виклики, тренди і можливості: матеріали Міжнар. наук.-практ. онлайн конф. (м. Київ, 27 жовт. 2020 р.)* Київ: ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2020. С. 41–44. URL: <http://umo.edu.ua/materialikonferencij-nimr> (Дата звернення 13.10.2021).
10. Волотовська Т. П. Нова парадигма розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту: матеріали Всеукр. наук.-методологіч. семінару (м. Київ – Бориспіль, 30 жовт. 2020 р.)* Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020, 219 с. С. 29–35. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimr> (Дата звернення 13.10.2021).
11. Волотовська Т. П. Нові вимоги до управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. *Paradigmatic view on the concept of world science: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (Toronto, 21 august 2020)*. European Scientific Platform, Vol. 2, 2020. 171 с. С. 54–56.
12. Волотовська Т. П., Тимошко Г. М. Розвиток інноваційного менеджменту керівника закладу загальної середньої освіти на засадах компетентнісного підходу. *Eurasian scientific congress: materials the 7 th International scientific and practical conference. (Barcelona (Spain), July 12–14, 2020)*. Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. 377 p. P. 200–204.
13. Волотовська Т. П. Розвиток управлінської компетентності у сфері освіти. *Scientific practice: modern and classical research methods*. (Boston (USA), 26.02. 2021). Boston, 2021. V. 2. P. 130–136.
14. Волотовська Т. П. Самоменеджмент як необхідна складова успішної управлінської діяльності керівника освітнього закладу. *The driving force of science and trends in its development* (м. Ковентрі (Англія), 21.01.2021). Ковентрі, 2021. V. 4. P. 102–106.



**ЗОЛОЧІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
ВИШЕНСЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ
БОРИСПІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Центральна, 150, с. Вишеньки, Бориспільський район, 08341, тел./факс:(4595) 3-94-23,
<http://vushenki-school.ucoz.ua> E-mail: vushenckazosh@ukr.net Код ЄДРПОУ 22203206

08.02.2021 № 45

**Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Волотовської Тетяни Павлівни
«Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх
навчальних закладів у системі післядипломної освіти»
на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за
спеціальністю
13.00.06 – теорія та методика управління освітою**

Видана Волотовській Тетяні Павлівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України про те, що протягом 2016-2020 рр., на базі Вишенської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів Бориспільської районної ради Київської області практично запроваджувалися експериментальні матеріали щодо дослідження та аналізу стану управлінської компетентності керівних кадрів закладу загальної середньої освіти та методичні рекомендації щодо підвищення рівня управлінської компетентності менеджера освітньої установи як умов вдосконалення їхньої професійної діяльності у закладі загальної середньої освіти.

Результати апробації створеної Волотовською Т.П. моделі розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти доводять її життєздатність і дієвість, що сприяє підвищенню рівня реалізації управлінських функцій та забезпечує підвищення результативності освітнього процесу в цілому.

Результативність моделі досягається за певних організаційно-педагогічних умов та здійснення організаційно-методичного супроводу процесу розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти.

Проведена процедура діагностики розвитку управлінської компетентності адміністрації закладу загальної середньої освіти забезпечує по-перше, – оцінку, готовності та здатності до здійснення професійних функцій (планування, організації, мотивації, контролю), по-друге, –

оцінювання їхнього особистісного потенціалу щодо професіоналізації (внутрішньої мотивації, соціально-психологічних характеристик і здібностей, професійної Я-концепції), що в комплексі дає змогу на вищому рівні управління колективом системно аналізувати управлінську компетентність керівного складу закладу ЗСО та розробляти конструктивні заходи щодо її розвитку.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінській діяльності закладу загальної середньої освіти обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності Вишенської ЗОШ І-ІІІ ступенів Бориспільської районної ради Київської області.

Директор школи



Лілія ГУРСЬКА

**ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ №12
ТОКМАЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**
вул. Привокзальна, 31, м. Токмак, Запорізька обл., 71700, тел. (06178)2-24-92
e-mail: tokmak.nvk12@gmail.com Код ЄДРПОУ 26292678

22.02.2021 №17

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Волотовської Тетяни Павлівни
«Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх
навчальних закладів в системі післядипломної освіти»
на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за
спеціальністю
13.00.06 – теорія та методика управління освітою

Видана Волотовській Тетяні Павлівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України про те, що протягом 2016-2020 рр., на базі закладу загальної середньої освіти №12 Токмацької міської ради Запорізької області практично запроваджувалися експериментальні матеріали щодо дослідження та аналізу стану управлінської компетентності керівних кадрів закладу загальної середньої освіти та методичні рекомендації щодо підвищення рівня управлінської компетентності менеджера освітньої установи як умови вдосконалення їхньої професійної діяльності у закладі загальної середньої освіти.

Результати апробації створеної Волотовською Т.П. моделі розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти доводять її життєздатність і дієвість, що сприяє підвищенню рівня реалізації управлінських функцій та забезпечує підвищення результативності освітнього процесу в цілому.

Проведена процедура діагностики розвитку управлінської компетентності адміністрації закладу загальної середньої освіти забезпечує по-перше, – оцінку, готовності та здатності до здійснення професійних функцій (планування, організації, мотивації, контролю), по-друге, – оцінювання їхнього особистісного потенціалу щодо професіоналізації (внутрішньої мотивації, соціально-психологічних характеристик і здібностей, професійної Я-концепції), що в комплексі дає змогу на вищому рівні управління колективом системно аналізувати управлінську компетентність керівного складу закладу ЗСО та розробляти конструктивні заходи щодо її розвитку.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінській діяльності закладу загальної середньої освіти обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній

діяльності закладу загальної середньої освіти №12 Токмацької міської ради
Запорізької області.

Директор ЗЗСО №12



Тетяна ХОДАЛЬСЬКА



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КОМУНАЛЬНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ХЕРСОНСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»
ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

вул. Покришева, 41, м. Херсон, 73034, тел. (0552) 37-02-00, 41-08-10, 41-08-11, факс 37-05-92
Web: <http://www.academy.ks.ua> E-mail: info@academy.ks.ua

13.05.2021 № 01-23/197 на № _____ від _____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Волотовської Тетяни Павлівни
«Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних
закладів у системі післядипломної освіти»
на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за
спеціальністю 13.00.06 – теорія та методика управління освітою

Видана Волотовській Тетяні Павлівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України про те, що протягом 2016-2020 рр., на базі Комунального вищого навчального закладу «Херсонська академія неперервної освіти» Херсонської обласної ради запроваджувалися експериментальні матеріали щодо дослідження та аналізу стану управлінської компетентності керівних кадрів закладів загальної середньої освіти області та здійснювалася апробація методичних рекомендацій щодо підвищення рівня управлінської компетентності менеджерів освітніх установ регіону у системі післядипломної освіти, у процесі підвищення кваліфікації як умови вдосконалення їхньої професійної діяльності у закладах загальної середньої освіти.

Підтверджено, що на підвищення якості освітніх послуг та покращення результатів освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти Херсонської області позитивно впливає рівень управлінської компетентності керівництва закладів. Рекомендована програма розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти на базі Комунального вищого навчального закладу «Херсонська академія неперервної освіти» Херсонської обласної ради передбачає використання сучасних технологій в організації процесу підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти: тайм-менеджменту, тим-менеджменту, самоменеджменту, коучингу, менторства, тьюторства, тренінгів, брейн-стормінгу, хмарних, мультимедійних, мережових та кейс-технологій та ін., що доводить її відповідність запитам та потребам керівників закладів освіти нової трансформації.

Апробація та використання розроблених рекомендацій з саморозвитку, самодіагностики власних утруднень та можливостей у процесі підвищення

кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти дають змогу удосконалювати управлінську компетентність керівних кадрів з питань ефективного менеджменту закладів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції Нової української школи (НУШ) в умовах децентралізації влади з урахуванням основних напрямів державної політики у галузі освіти та запитів громадянського суспільства, сприяти особистісному та професійному розвитку керівних кадрів шкіл на основі актуалізації їхнього професійного та життєвого досвіду відповідно до сучасних вимог суспільства та місцевої громади; удосконалювати управлінську компетентність керівних кадрів закладів загальної середньої освіти у системі післядипломного навчання та навчання протягом життя. Впровадження запропонованої моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти дає можливість: розширити знання з освітнього, економічного і фінансового менеджменту, менеджменту з управління проектами, про формування управлінської команди; поглибити знання з психологічної складової управлінської діяльності керівних кадрів закладів загальної середньої освіти, питань запобігання та вирішення конфліктів всіх рівнів; поглибити знання концептуальних засад педагогіки партнерства, обґрунтувати шляхи ефективної взаємодії керівних кадрів закладів загальної середньої освіти з владою і громадами різних рівнів, з піклувальною радою та органами громадського самоврядування закладу; розвивати навички системного аналізу результатів діяльності шкіл, об'єктивного оцінювання проблемних ситуацій та знаходження оптимальних шляхів для їх розв'язання; розвивати громадянські компетентності керівних кадрів закладів загальної середньої освіти; розвивати інформаційну культуру управління керівників закладів загальної середньої освіти, навички використання сучасних технологій в освіті, зокрема, засобів інформаційних та web-технологій й освітніх інновацій.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінській діяльності керівників закладів загальної середньої освіти обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності Комунального вищого навчального закладу «Херсонська академія неперервної освіти» Херсонської обласної ради.

Перший проректор,
доктор педагогічних наук, професор



Ірина ЖОРОВА



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ
 вул. Винниченка, 31, м. Луцьк, 43006 тел./факс (0332) 24-22-35
 E-mail vippo@vippo.org.ua ЄДРПОУ 02139699

17.06.2021 № 326/03-13
 на № _____ від _____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Волотовської Тетяни Павлівни
«Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх
навчальних закладів у системі післядипломної освіти»
на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за
спеціальністю
13.00.06 – теорія та методика управління освітою

Видана Волотовській Тетяні Павлівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України про те, що на базі Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти здійснювалося впровадження моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти та практичне використання методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти на засадах розвитку управлінської компетентності у системі післядипломної освіти.

Підтверджено, що на підвищення якості освітніх послуг та покращення результатів освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти позитивно впливає рівень управлінської компетентності адміністрації закладів.

Успішний розвиток управлінської компетентності адміністрації закладів відбувається за умови об'єктивної самооцінки й оцінки діяльності школи з метою своєчасної корекції змісту освіти та форм діяльності. В умовах конкуренції переваги має та організація, в якій система управління ефективно розв'язує всі проблеми, які виникають у процесах взаємодії, комунікації та організації управлінської діяльності, що досягається завдяки цілеспрямованому розвитку управлінської компетентності керівних кадрів освітньої установи.

Практичне значення апробації одержаних результатів дослідження полягає в тому, що отримані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти. До результатів дослідження, що мають вагоме практичне значення, належать: методики комплексної діагностики рівня управлінської компетентності керівників ЗЗСО; підходи до моделювання управлінської компетентності та соціального портрета

керівника ЗЗСО; технології формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.

Результати впровадження матеріалів дослідження дають можливість усвідомлювати, що, враховуючи швидкі зміни в соціально-економічному, політичному житті країни, виклики глобалізації, об'єктивні потреби підвищення якості управління в умовах децентралізації, необхідність розроблення нових технологій саморозвитку й самовдосконалення керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти з огляду на їхні особистісно-професійні запити й потреби, професійний досвід, впровадження запропонованих методичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку професіоналізму керівника ЗЗСО, розвитку його управлінської компетентності у системі післядипломної освіти є життєво необхідним і важливим.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінській діяльності керівників закладів загальної середньої освіти не викликає сумніву, адже реформа освітньої галузі в Україні знаходиться на етапі модернізації та трансформації, головна мета якої – нова висока якість освіти на всіх рівнях: від початкової школи – до закладів вищої освіти та обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти.

Директор



Петро Олешко



**ВИШГОРОДСЬКА СПЕЦІАЛІЗОВАНА ШКОЛА «СУЗІР'Я»
ВИШГОРОДСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**
07300, Київська обл., м. Вишгород, вул. Кургузова, 15, телефон 52-486
код за ЄДРПОУ 13737082

Від « 16 » 05 2019 р.
№ 168

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Волотовської Тетяни Павлівни
«Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх
навчальних закладів у системі післядипломної освіти»
на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за
спеціальністю
13.00.06 – теорія та методика управління освітою

Видана Волотовській Тетяні Павлівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України про те, що протягом 2016-2020 рр., на базі Вишгородської спеціалізованої школи «Сузір'я» Вишгородської районної ради Київської області практично запроваджувалися експериментальні матеріали щодо дослідження та аналізу стану управлінської компетентності керівних кадрів закладу загальної середньої освіти та методичні рекомендації щодо підвищення рівня управлінської компетентності менеджера освітньої установи як умови вдосконалення їхньої професійної діяльності у закладі загальної середньої освіти.

Результати апробації створеної Волотовською Т.П. моделі розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти доводять її життєздатність і дієвість, що сприяє підвищенню рівня реалізації управлінських функцій та забезпечує підвищення результативності освітнього процесу в цілому.

Проведена діагностика розвитку управлінської компетентності адміністрації закладу загальної середньої освіти дала можливість, по-перше, – оцінити стан готовності та здатності керівництва закладу до ефективного здійснення професійних функцій, по-друге, – зробити детальний аналіз їхнього особистісного потенціалу щодо професіоналізації, що в комплексі дає змогу на вищому рівні управління колективом системно аналізувати управлінську компетентність керівного складу закладу загальної середньої освіти та розробляти конструктивні заходи щодо її розвитку.

Практична значущість впровадження експерименту дослідження зумовлена передусім можливістю застосування матеріалів дослідження при підготовці та проведенні педагогічних рад у закладі загальної середньої

освіти, педагогічних дискурсів на заявлену тематику в освітньому середовищі територіальної громади.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінській діяльності закладу загальної середньої освіти обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності Вишгородської спеціалізованої школи «Сузір'я» Вишгородської районної ради Київської області.

В.о. директора школи



Людмила ФЕДОРЯЧЕНКО



**НОВОПЕТРІВСЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ № 1
ПЕТРІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ
Код ЄДРПОУ 19404409**

вул. Ярослава Мудрого, 14 с. Нові Петрівці, Вишгородського району, Київської обл., 07354
тел/факс (04596) 45279 e-mail 0459645279@i.ua

№ 168

15.03.2021

**Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Волотовської Тетяни Павлівни
«Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх
навчальних закладів у системі післядипломної освіти»
на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за
спеціальністю
13.00.06 – теорія та методика управління освітою**

Видана Волотовській Тетяні Павлівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України про те, що протягом 2016-2020 рр., на базі Новопетрівської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №1 Петрівської сільської ради Вишгородського району Київської області здійснювалося впровадження моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти та практичне використання методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності професійної діяльності адміністрації закладу загальної середньої освіти на засадах розвитку управлінської компетентності.

Підтверджено, що на підвищення якості освітніх послуг та покращення результатів освітньої діяльності закладу позитивно впливає рівень управлінської компетентності адміністрації закладу.

Експериментальна перевірка стану сформованості управлінської компетентності керівного складу педагогічного Новопетрівської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №1 Петрівської сільської ради Вишгородського району Київської області дозволила зробити висновок, що умовою успішного розвитку шкільної освіти є врахування сучасних реалій, планування роботи закладу освіти, спрямоване на його розвиток. Успішний розвиток відбувається за умови об'єктивної самооцінки й оцінки діяльності школи з метою своєчасної корекції змісту освіти та форм діяльності. В умовах конкуренції переваги має та організація, в якій система управління ефективно розв'язує всі проблеми, які виникають у процесах взаємодії, комунікації та організації управлінської діяльності, що досягається завдяки цілеспрямованому розвитку управлінської компетентності керівних кадрів освітньої установи.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінській діяльності закладу загальної середньої освіти не викликає сумніву, адже реформа освітньої галузі в Україні знаходиться на етапі модернізації та трансформації, головна мета якої – нова висока якість освіти на всіх рівнях: від початкової школи – до закладів вищої освіти та обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності Новопетрівської загальноосвітньої школи I-III ступенів №1 Петрівської сільської ради Вишгородського району Київської області.

/ Директор школи



В.В. Шевченко



УКРАЇНА

СКРАГЛІВСЬКА ГІМНАЗІЯ
БЕРДИЧІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ

с. Скраглівка, вул. Миру, 22-Г, Бердичівський район, Житомирська обл., 13343
e-mail Skraglivka77@ukr.net код ЄДРПОУ 22054677

05.01.2021 № 154

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Волотовської Тетяни Павлівни**

**«Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних
закладів в системі післядипломної освіти»**

**на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю
13.00.06 – теорія та методика управління освітою**

Видана Волотовській Тетяні Павлівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України про те, що протягом 2016-2020 рр., на базі Скраглівської гімназії Бердичівської міської ради Житомирської області здійснювалося впровадження моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти та практичне використання методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності професійної діяльності адміністрації закладу загальної середньої освіти на засадах розвитку управлінської компетентності.

Підтверджено, що на підвищення якості освітніх послуг та покращення результатів освітньої діяльності закладу позитивно впливає рівень управлінської компетентності адміністрації закладу.

Експериментальна перевірка стану сформованості управлінської компетентності керівного складу педагогічного колективу Скраглівської гімназії Бердичівської міської ради Житомирської області дозволила зробити висновок, що умовою успішного розвитку шкільної освіти є врахування сучасних реалій, планування роботи закладу освіти, спрямоване на його розвиток. Успішний розвиток відбувається за умови об'єктивної самооцінки й оцінки діяльності школи з метою своєчасної корекції змісту освіти та форм діяльності. В умовах конкуренції переваги має та організація, в якій система управління ефективно розв'язує всі проблеми, які виникають у процесах взаємодії, комунікації та організації управлінської діяльності, що досягається завдяки цілеспрямованому розвитку управлінської компетентності керівних кадрів освітньої установи.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінській діяльності закладу загальної середньої освіти обґрунтовано підсумком аналізу апробації у практичній діяльності Скраглівської гімназії Бердичівської міської ради Житомирської області.

Директор гімназії



Олена ФРАНЧУК



**ГОРІШНЬОПЛАВНІВСЬКА МІСЬКА РАДА
КРЕМЕНЧУЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА І–ІІІ СТУПЕНІВ №2
ГОРІШНЬОПЛАВНІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
КРЕМЕНЧУЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Молодіжна, 25, м. Горішні Плавні, Полтавська область, 39800, тел. (05348) 4-44-81,
4-44-82 E-mail: znz2@hp2school.ukr.education; Web: www.zosh2kom.ucoz.ua, Код ЄДРПОУ 23545558

№01-08/186 від 18.02.2021

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Волотовської Тетяни Павлівни
«Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх
навчальних закладів у системі післядипломної освіти»
на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за
спеціальністю**

13.00.06 – теорія та методика управління освітою

Видана Волотовській Тетяні Павлівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України про те, що протягом 2016-2020 рр., на базі Загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів №2 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області здійснювалося впровадження моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти та практичне використання методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності професійної діяльності адміністрації закладу загальної середньої освіти на засадах розвитку управлінської компетентності.

Підтверджено, що на підвищення якості освітніх послуг та покращення результатів освітньої діяльності закладу позитивно впливає рівень управлінської компетентності адміністрації закладу.

Результати впровадження моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти та практичне використання методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності професійної діяльності адміністрації закладу загальної середньої освіти на засадах розвитку управлінської компетентності свідчать про ефективність програми стосовно розвитку управлінської компетентності.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінській діяльності закладу загальної середньої освіти ґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності (власна закладу) ради області.

Директор



Тетяна КИРИЧЕНКО



**ТАРАЩАНСЬКА МІСЬКА РАДА
ВІДДІЛ ОСВІТИ
ТАРАЩАНСЬКИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ЛІЦЕЙ «ЕРУДИТ»
ТАРАЩАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Шевченка, 39, м. Тараща, Київська обл., 09500, тел.04566 5-23-01 e-mail:
tarascha_gimnaz@ukr.net

Вих № 25 від 20.04.2021 р.

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Волотовської Тетяни Павлівни
«Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх
навчальних закладів у системі післядипломної освіти»
на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за
спеціальністю
13.00.06 – теорія та методика управління освітою**

Видана Волотовській Тетяні Павлівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України про те, що протягом 2016-2020 рр., на базі Таращанського академічного ліцею «Ерудит» Таращанської міської ради Київської області здійснювалося впровадження моделі розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти та практичне використання методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності професійної діяльності адміністрації закладу загальної середньої освіти на засадах розвитку управлінської компетентності.

Доведено, що управління освітніми процесами в освітньому закладі є важливими обов'язками керівника закладу загальної середньої освіти. Будь-яке перетворення у закладі керівнику необхідно починати з себе. З огляду на це, він має узгоджувати між собою декілька аспектів, таких як структура, культура, політика персоналу.

Підтверджено, що на підвищення якості освітніх послуг та покращення результатів освітньої діяльності закладу позитивно впливає рівень управлінської компетентності адміністрації закладу.

Перевірка стану сформованості управлінської компетентності керівного складу педагогічного колективу Таращанського академічного ліцею «Ерудит» дозволила зробити висновок, що умовою успішного розвитку шкільної освіти є врахування сучасних реалій, планування роботи закладу освіти, спрямоване на його розвиток. Успішний розвиток відбувається за умови об'єктивної самооцінки й оцінки діяльності школи з метою своєчасної корекції змісту освіти та форм діяльності. В умовах

конкуренції переваги має та організація, в якій система управління ефективно розв'язує всі проблеми, які виникають у процесах взаємодії, комунікації та організації управлінської діяльності, що досягається завдяки цілеспрямованому розвитку управлінської компетентності керівних кадрів освітньої установи.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінській діяльності закладу загальної середньої освіти не викликає сумніву та обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності Таращанського академічного ліцею «Ерудит» Таращанської міської ради Київської області.

Директор Таращанського
академічного ліцею «Ерудит»



Олена ПРИПОТЕНЬ



**ЗОЛОЧІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
ВИШЕНСЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА I-III СТУПЕНІВ
БОРИСПІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Центральна, 150, с. Вишеньки, Бориспільський район, 08341, тел./факс:(4595) 3-94-23,
<http://vushenki-school.ucoz.ua> E-mail: vushenckazosh@ukr.net Код ЄДРПОУ 22203206

08.02.2021 № 45

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Волотовської Тетяни Павлівни
«Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх
навчальних закладів у системі післядипломної освіти»
на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за
спеціальністю
13.00.06 – теорія та методика управління освітою

Видана Волотовській Тетяні Павлівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України про те, що протягом 2016-2020 рр., на базі Вишенської загальноосвітньої школи I-III ступенів Бориспільської районної ради Київської області практично запроваджувалися експериментальні матеріали щодо дослідження та аналізу стану управлінської компетентності керівних кадрів закладу загальної середньої освіти та методичні рекомендації щодо підвищення рівня управлінської компетентності менеджера освітньої установи як умови вдосконалення їхньої професійної діяльності у закладі загальної середньої освіти.

Результати апробації створеної Волотовською Т.П. моделі розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти доводять її життєздатність і дієвість, що сприяє підвищенню рівня реалізації управлінських функцій та забезпечує підвищення результативності освітнього процесу в цілому.

Результативність моделі досягається за певних організаційно-педагогічних умов та здійснення організаційно-методичного супроводу процесу розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти.

Проведена процедура діагностики розвитку управлінської компетентності адміністрації закладу загальної середньої освіти забезпечує по-перше, – оцінку, готовності та здатності до здійснення професійних функцій (планування, організації, мотивації, контролю), по-друге, –

оцінювання їхнього особистісного потенціалу щодо професіоналізації (внутрішньої мотивації, соціально-психологічних характеристик і здібностей, професійної Я-концепції), що в комплексі дає змогу на вищому рівні управління колективом системно аналізувати управлінську компетентність керівного складу закладу ЗСО та розробляти конструктивні заходи щодо її розвитку.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінській діяльності закладу загальної середньої освіти обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності Вишенської ЗОШ I-III ступенів Бориспільської районної ради Київської області.

Директор школи



Лілія ГУРСЬКА