

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Форма навчання: заочна
Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Виконала: студентка 2 курсу
спеціальності 073 Менеджмент
Дарія Войченко

(прізвище та ініціали)

Керівник: **канд.пед.н., доцент**
Олег Суховірський

(прізвище та ініціали)

Рецензент: **канд.пед.н., доцент**
Володимир Очеретний

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	7
1.1 Проблема формування професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти у науково-педагогічній літературі.....	7
1.2 Сутність і структура професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.....	15
1.3 Аналіз сучасного стану формування професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.....	25
РОЗДІЛ 2. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	33
2.1. Використання у процесі розвитку професійних компетентностей керівників ЗЗСО можливостей післядипломної освіти.....	33
2.2. Планування траєкторії професійного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти.....	41
2.3. Рефлексія керівником закладу загальної середньої освіти своєї професійної діяльності та оволодіння прийомами самоменеджменту.....	53
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність дослідження. Реформування системи освіти в Україні, перехід до інформаційного суспільства, вплив європейського освітнього простору та намір входження до нього зумовлюють необхідність модернізації освіти та ставлять принципово нові вимоги до різних її суб'єктів, зокрема до керівників закладів загальної середньої освіти. Саме від них та їхньої професійної компетентності залежить наскільки заклад освіти буде конкурентоздатним і наскільки якісно у ньому будуть надаватися освітні послуги. Тому наразі надзвичайно актуальною є проблема формування і розвитку професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, здатного відповідати сучасним вимогам, реагувати на запити суспільства та їх задовольняти.

Компетентнісний підхід у освіті відображено у нормативних документах, зокрема Законах України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Концепції Нової української школи, Державних стандартах. Так у Законі України «Про освіту» визначається, що «...метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей...» [27].

Якість освіти напряму залежить від людських ресурсів, педагогів та керівників закладів загальної середньої освіти, котрі безпосередньо створюють умови для формування особистості майбутніх громадян України. Сьогодні недостатньо бути лише ерудованим та науково поінформованим, щоб вважатися гарним керівником. Необхідно володіти комунікативними здібностями, уміти працювати з людьми, мати лідерські якості, уміти стимулювати творчість і ініціативу, володіти емоційним інтелектом, критичним мисленням, активно користуватися інноваційними технологіями управління школою. Саме тому у процесі реформування Нової української школи традиційні компетентності

менеджера освіти мають наповнюватися новим змістом, а керівник закладу освіти має оволодівати сучасними професійними компетентностями.

Професійні компетентності визначаються як «якісна характеристика ступеня оволодіння особистістю своєю професійною діяльністю та передбачає: усвідомлення потреб інтересів та ціннісних орієнтацій щодо своєї діяльності; мотив діяльності; оцінку професійно важливих якостей і регулювання на цій основі свого професійного становлення» [46, с. 89].

Професійна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти є цілісною системою, у складі якої управлінські, педагогічні, діагностичні, комунікативні, дослідницькі компоненти. Вона визначається рівнем володіння необхідних для управління знань і умінь, розвитком професійно важливих особистісних якостей і здібностей, які визначають наскільки якісно і ефективно керівник закладу освіти буде реалізовувати свої посадові обов'язки та сприяти розвитку закладу освіти. Професійна компетентність проявляється у здатності реалізовувати свої потенційні можливості у творчій діяльності, у розумінні значущості своєї діяльності і відповідальності за її результати, у постійному прагненні до вдосконалення [46, с. 89].

Актуальність дослідження професійних компетентностей директора закладу загальної середньої освіти зумовлена прийняттям Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», у якому визначено загальні та професійні компетентності, і необхідності суттєвих змін в управлінській діяльності керівника. Саме тому керівник ЗЗСО має систематично працювати над собою і вдосконалювати професійну майстерність, оволодівати комплексом нових знань і умінь, бути готовим співпрацювати, брати на себе відповідальність, приймати рішення, виходити на новий рівень менеджменту в освітній галузі.

Ступінь дослідженості проблеми. Вивченню професійної (управлінської) компетентності присвячені дослідження Р. Вдовиченко, Т. Волотовської, І. Дарманської, Н. Кінах, О. Омельчук, В. Маслова, А. Мосюра, П. Олешко, Л. Оліфіра, А. Опольської, Т. Ощепко, Т. Стукалової, О. Фенцик, С. Штуль.

Проблема професійної компетентності менеджера освіти піднімалася у дослідженнях В. Береки, Н. Білої, І. Бойко, І. Драч, Т. Пікож, Т. Рожнової, М. Торган, Н. Уйсімбаєва,

Різні аспекти формування професійної компетентності керівника ЗЗСО піднімались у дослідженнях таких науковців: Н. Білик (комунікативна компетентність), Н. Воробйова (професійна компетентність новопризначеного керівника ЗЗСО), О. Гаркавенко (моніторинг рівня професійної компетентності); В. Дзюба (інформаційно-цифрова компетентність); Т. Діжак (управління компетентнісним розвитком); М. Елькін (шляхи удосконалення професійної компетентності), Т. Лукіна (освітні потреби), В. Перлик (сучасне трактування професійних компетентностей), І. Саух (формування моделі професійної компетентності керівника ЗЗСО),

Актуальність дослідження та недостатнє її висвітлення у науковій літературі зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи «Професійна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти».

Об'єкт дослідження: формування професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: педагогічні умови формування професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

Мета дослідження полягає у формулюванні та теоретичному дослідженні педагогічних умов професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

Завдання дослідження:

1. Вивчити стан висвітлення проблеми формування професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти у науково-педагогічній літературі.

2. Вивчити сутність і структуру професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

3. Проаналізувати сучасний стан формування професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

4. Визначити та теоретично обґрунтувати педагогічні умови формування професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

Методи дослідження:

- *теоретичні*: вивчення наукової літератури, аналіз, синтез, узагальнення для визначення сутності педагогічних умов формування професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти;

- *емпіричні*: спостереження, бесіда, анкетування, вивчення досвіду формування професійних компетентностей керівника закладу освіти;

Теоретичне значення дослідження полягає у визначенні та теоретичному обґрунтуванні педагогічних умов формування професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

Експериментальна база дослідження. Дослідницьку роботу було проведено у Волочиському ліцеї №2 Волочиської міської ради Хмельницького р-ну Хмельницької обл.

Апробація результатів дослідження.

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (73 найменування), 3 додатків на 23 сторінках. Ілюстративний матеріал подано в 13 таблицях та на 2 рисунках. Основний зміст роботи викладено на 68 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1 Проблема формування професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти у науково-педагогічній літературі та нормативно-правових документах

В сучасних умовах професійна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти набуває особливого значення, оскільки заклад освіти в цілому має забезпечувати такий рівень освітніх послуг, який би відповідав сучасним запитам і давав можливість здобувачам освіти реалізувати свої потреби. Саме тому постає питання вивчення проблеми професійних компетентностей керівника ЗЗСО.

У низці наукових досліджень зроблено спробу розкрити сутність професійної компетентності керівника закладу освіти. Зокрема І. Бойко у статті «Професійна компетентність керівника закладу освіти» професійну компетентність визначає як складову професійної культури, а саме «володіння системою знань, умінь і навичок, достатньою для успішного розв'язання того кола трудових задач, яке відповідає теперішнім і передбачуваним на найближче майбутнє функціональним обов'язкам працівника» с. 14. Проте дослідниця зосереджує свою увагу на розкритті сутності професійної культури і у статті тільки ставить собі мету визначити сутність та структури поняття «професійної компетентності управлінців-професіоналів у системі освіти» [7].

Можна погодитися з думкою П. Олешко, який у низці статей, присвячених формуванню професійної компетентності керівника закладу освіти, визначає професійну компетентність зумовлюючим фактором якості надання освітніх послуг. Зміни в освіті, а саме у змісті, принципах, напрямках, завданнях і засобах впливають і коректують спрямованість професійної діяльності керівника закладу,

а тому і визначають зміни структури його професійної компетентності. П. Олешко відзначає, що «керівник закладу освіти повинен володіти конструктивним мисленням, організовувати і здійснювати свою діяльність як комплексну дію менеджера освітньої системи, який постає як організатор діяльності. Він є лідером, який приймає рішення щодо засобів, використання ресурсів, розподілу обов'язків у колективі для досягнення цілей діяльності. Професійна компетентність керівника, стиль управління, культура управління визначають рівень життєдіяльності закладу освіти» [47].

Ґрунтовну модель функціональної компетентності керівників навчальних закладів розробив у своєму дослідженні В. Маслов, у якій акцент зроблено на управлінську складову. Розроблена модель враховує «політичну культуру фахівця, патріотизм у поєднанні з повагою до інших народів і націй, високі моральні якості, суспільну активність, особисті психологічні якості і професійно-посадову та предметно-фахову компетентність»; уточнено зміст кожної із визначених функціональних компетентностей: «педагогічне керівництво суспільним вихованням учнів, управління навчально-виховним процесом, адміністративна і фінансово-господарська діяльність, викладацька діяльність» [37].

Проблема формування професійної компетентності керівників закладів освіти у процесі їх фахової підготовки піднімалася у дослідженнях І. Дарманської, Т. Рожнової, Н. Уйсімбаєвої. Зокрема Т. Рожнова у статті «Формування професійної компетентності у підготовці керівників навчальних закладів» відзначає, що професійна компетентність вимагає постійного оновлення знань і умінь, підвищення кваліфікації, щоб відповідати на сучасні виклики і реалізовувати запити; професійна компетентність передбачає і потенційну готовність вирішувати професійні завдання, гнучкість; розвитку професійно важливих якостей, зокрема критичного мислення [60].

У процесі професійної підготовки Т. Рожнова пропонує: орієнтувати зміст навчального матеріалу на розвиток професійних компетентностей; створити навчальне середовище, у якому є можливості набувати практичних навичок;

постійно відслідковувати власний професійний рівень; визначити критерії ефективності управлінської діяльності [60].

Заслуговують на увагу в контексті нашого дослідження думки, висловлені Н. Уйсімбаєвою у статті «Компетентнісний підхід до підготовки керівника навчального закладу». Дослідниця відзначає, що компетентність керівника свідчить про те, що наявні «знання, необхідні для успішного управління, розуміння їхнього значення для практики керівництва, прагнення до їх постійного оновлення; достатній для управління досвід керівництва; директор систематично аналізує і приймає найбільш прийнятні в даній ситуації рішення; директор має визначений набір управлінських рішень, алгоритмів вирішення типових задач, який зможе використовувати в разі необхідності» [69, с. 211]. Серед умов формування професійної компетентності керівника школи Н. Уйсімбаєва визначає залучення керівника закладу освіти до самоосвітньої діяльності; розвиток творчого потенціалу; систематична післядипломна управлінська освіта [69, с. 210].

Ґрунтовне дослідження формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти здійснила І. Дарманська. У своєму дисертаційному дослідженні на тему «Теоретико-технологічні основи формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в процесі професійної підготовки» І. Дарманська визначила управлінську компетентність як «складне явище, що містить системотвірні компоненти ефективної самореалізації в управлінській діяльності, формуючи знання, уміння, навички (аналітичні, пізнавальні, практичні), ціннісні орієнтири, мотиваційні потреби» [20, с. 16].

Дослідниця розробила авторську концепцію формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти та обґрунтувала необхідність вдосконалення системи підготовки фахівців; визначила та обґрунтувала сутність таких складників управлінської компетентності: «ключові, галузеві, предметні, базові, функціонально-посадові, особистісні, психологічні, дослідницькі,

діагностичні, комунікативні, соціальні, прогностичні, контрольні тощо» [20, с. 18].

Різні аспекти проблеми формування професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти вивчали А. Аносова, Т. Діжак, І. Саух, О. Фенцик та ін. Дослідниця І. Саух у статті «Формування моделі професійної компетентності керівника ЗЗСО як важлива складова процесу реалізації державно-громадського управління в освітній сфері» пропонує модель професійної компетентності креативного керівника закладу загальної середньої освіти. На її думку професійна компетентність керівника закладу освіти включає такі види компетентностей: інтегративну (знання та вміння управлінської діяльності, розуміння організаційного контексту); управлінську компетентність (здатність виконувати посадові обов'язки, а також процесуальні, ментальні, психомоторні вміння); особистісну (соціальні та професійні вміння); соціально-психологічну (ціннісні орієнтації). Окрім того І. Саух виділяє метакомпетентності: «креативність, комунікація, критичне мислення, колаборація, аналітичність, саморозвиток, цінності». На нашу думку модель недосконала і потребує уточнення, адже у статті не подано авторського визначення поняття професійної компетентності керівника ЗЗСО та не уточнено сутність кожної компетентності [62].

Заслуговує на увагу стаття Т. Діжак на тему «Управління компетентнісним розвитком керівника закладу загально середньої освіти», у якій дослідниця робить спробу створити модель розвитку професійних компетентностей керівника ЗЗСО, у якій виділяє чотири етапи: 1) підготовчий, який передбачає вивчення уже створених моделей і виявлення успішних; 2) дослідницький, який спрямований на виявлення рівня володіння визначеними компетентностями за допомогою методів опитування, вирішення кейсів; 3) етап розвитку спрямований на аналіз даних, отриманих у процесі дослідження; 4) на етапі впровадження визначається перелік професійних компетентностей, які необхідно розвивати. На нашу думку, модель недосконала і у ній не визначено яким чином автор пропонує власне розвивати професійні компетентності [23, с. 167-169].

Проблему формування комунікативної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти піднімала О. Фенцик. Дослідниця відзначає, що керівник закладу загальної середньої освіти має володіти не тільки українською мовою і мовними засобами, але і обирати оптимальний стиль спілкування, уміння налагоджувати комунікацію, запобігати конфліктам та ін. Тому майбутні керівники мають набувати навичок професійного спілкування ще у процесі фахової підготовки [71].

Важливими є положення, висловлені А. Аносовою у статті «До питання змісту післядипломної освіти керівників закладі загальної середньої освіти» про те, що визначені у Професійному стандарті компетентності не можна розглядати кожен окремо, ізольовано від інших, адже вони мають інтегративний характер і разом складають цілісну систему. Саме тому розвиток професійних компетентностей керівника ЗЗСО має бути систематичним і безперервним процесом. Дослідниця відзначає: «Здійснення процесу розвитку професійного становлення керівника слід розглядати в двох аспектах: по-перше, як організацію цілеспрямованого та безперервного навчання підготовки керівника ЗЗСО; по-друге, як саморозвиток системи-особистості керівника, що виступає джерелом активності в процесі виконання професійної діяльності [1, с. 26].

Отже, проблема професійної компетентності керівника ЗЗСО активно досліджується науковцями. Аналіз наукових праць А. Аносової, І. Бойко, І. Дарманської, Т. Діжак, В. Маслова, П. Олешко, Т. Рожнової, І. Саух, Н. Уйсімбаєвої, О. Фенцик та ін. дає можливість стверджувати, що оволодіння професійними компетентностями дасть можливість керівнику ЗЗСО ефективніше виконувати свої професійні обов'язки, відповідно до вимог сучасного суспільства і реформи «Нова українська школа».

Проблема формування та розвитку професійної компетентності керівника закладу загальної середньої вимагає аналізу нормативно-правової бази.

Зокрема у Законі України «Про освіту» у статті 26 відзначається, що керівник закладу освіти здійснює керівництво та несе відповідальність за різні види діяльності закладу освіти. У цій же статті окреслені повноваження

керівника: організовує життєдіяльність закладу освіти; вирішує фінансово-господарські питання; призначає та звільняє працівників; здійснює моніторинг; допомагає здійсненню громадського контролю; сприяє діяльності органів самоврядування; реалізує державну політику у сфері здоров'я; забезпечує створення безпечного освітнього середовища; протидіє булінгу та ін. [27]

У Законі України «Про повну загальну середню освіту» визначаються вимоги до керівника закладу загальної середньої освіти, його права і обов'язки. У статті 38 зазначено, що: «керівником закладу загальної середньої освіти може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту ступеня не нижче магістра, стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років (крім керівників приватних, корпоративних закладів освіти), організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків, пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до цього Закону» [28].

Права та обов'язки керівника закладу загальної середньої освіти подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Права та обов'язки керівника закладу загальної середньої освіти

Права	Обов'язки
<ul style="list-style-type: none"> - діяти від імені закладу та представляти його; - підписувати документи з питань діяльності закладу; - приймати рішення щодо діяльності закладу; - призначати на посаду, переводити на іншу посаду та звільняти з посади працівників закладу освіти, 	<ul style="list-style-type: none"> - виконувати цей Закон в галузі освіти та інші акти законодавства; забезпечувати та контролювати їх виконання працівниками закладу, зокрема в частині організації освітнього процесу державною мовою; - планувати та організовувати діяльність закладу загальної середньої освіти; - організовувати фінансово-господарську діяльність закладу загальної середньої освіти; - забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти; - затверджувати правила внутрішнього розпорядку закладу;

<p>заохочувати та притягати до дисциплінарної відповідальності;</p> <ul style="list-style-type: none"> - ініціювати питання щодо створення або ліквідації структурних підрозділів; - видавати відповідно до своєї компетенції накази і контролювати їх виконання; - укладати угоди (договори, контракти) з фізичними та/або юридичними особами; - звертатися до центрального органу виконавчої влади із забезпечення якості освіти із заявою щодо проведення позапланового інституційного аудиту, зовнішнього моніторингу якості освіти та/або громадської акредитації закладу; - приймати рішення з інших питань діяльності закладу освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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; - затверджувати положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти; - забезпечувати розроблення, затвердження, виконання та моніторинг виконання індивідуальної програми розвитку учня; - забезпечувати здійснення контролю за досягненням учнями результатів навчання; - 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); - сприяти та створювати умови для діяльності органів громадського самоврядування; - сприяти формуванню культури здорового способу життя; - створювати безпечне освітнє середовище; - організовувати харчування та сприяти медичному обслуговуванню учнів відповідно до законодавства; - забезпечувати відкритість і прозорість діяльності закладу загальної середньої освіти; - організовувати документообіг, бухгалтерський облік та звітність відповідно до законодавства; - звітувати щороку 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.
---	---

Освітня реформа «Нова українська школа» сприяла посиленню уваги до проблеми підвищення професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. З цією метою у 2018 р. була прийнята «Типова освітня програма організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа», у якій відзначається, що керівник має бути готовим здійснювати управління у сучасних умовах [66].

Типова програма була розроблена з метою модернізації управлінських компетентностей керівних кадрів закладів загальної середньої освіти. Основними завданнями стали удосконалення професійних компетентностей управління закладом освіти в умовах Нової української школи; особистісний та професійний розвиток керівника; удосконалення управлінської компетентності, громадянської, інформаційної культури та ін. [66]

Зміни у загальній середній освіті та розширення функцій керівника закладу загальної середньої освіти зумовили необхідність прийняття Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». У документі визначені мета професійної діяльності, умови допуску до роботи за професією, дано перелік нормативно-правових актів, визначені загальні та професійні компетентності [57].

Прийняття Професійного стандарту дало можливість більш предметно розробляти програми для підвищення кваліфікації. Так у вересні 2022 р. було прийнято «Типову програму підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти», з метою підготувати новопризначених керівників до виконання своїх посадових обов'язків відповідно до вимог Державного стандарту, надання якісної освіти у Новій українській школі в умовах кризової ситуації в країні [65].

У жовтні 2022 р. була прийнята «Типова програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти» з метою удосконалення умінь керівників ефективно управляти закладом загальної середньої освіти. Основний

акцент було зроблено на розвитку компетентностей стратегічного управління закладом і стратегічного управління персоналом та на забезпечення якості освіти [64].

Отже, у нормативних документах чітко визначено роль і місце керівника ЗЗСО, його посадові обов'язки, права та функції. Важливим є те, що прийнято Професійний стандарт за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», у якому чітко вказано загальні та професійні компетентності, що дало змогу окреслювати шляхи їх формування та розвитку.

Отже, аналіз праць сучасних науковців та нормативно-правових документів дає можливість відзначити, що проблема на сьогоднішній день набула особливої актуальності, адже у зв'язку з прийняттям низки нормативних документів виникає необхідність наукового обґрунтування сутності та особливостей розвитку професійної компетентності керівника ЗЗСО.

1.2 Сутність і структура професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти

Розбудова системи освіти України, її реформування і інтеграція у світовий освітній простір ставлять нові вимоги до учасників освітнього процесу. Жодні зміни в освіті неможливо здійснити без керівника закладу освіти, який професійно створює умови для існування закладу загальної середньої освіти як комфортного, сучасного, життєздатного освітнього середовища. Саме тому постає необхідність підвищення професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

Дослідження вимагає уточнення сутності таких понять як «керівник закладу загальної середньої освіти», «компетентність», «професійна компетентність», «професійна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти».

Сутність поняття «керівник закладу загальної середньої освіти» уточнено у Професійному стандарті за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: «керівник (директор) є представником закладу освіти у

відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти» [57].

«Мета професійної діяльності керівника (директора) закладу загальної середньої освіти полягає в здійсненні безпосереднього управління закладом і відповідальності за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності закладу освіти» [57].

Поняття «компетентність» розглядають як:

- «оцінну категорію, що характеризує людину як суб'єкт діяльності, її здатність успішно виконувати свої повноваження, а також як особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень» (І. Зязюн) [71];

- «інтегровану якість особистості, що має свою структуру й дозволяє фахівцеві в найефективніший спосіб здійснювати свою діяльність, а також сприяє його саморозвитку й самовдосконаленню як у системі післядипломної освіти так і в процесі самоосвіти» (В. Олійник, Я. Болюбаш, Л. Даниленко) [50, с. 124];

- «систему теоретико-методологічних, нормативних положень, наукових знань, організаційно-методичних і технологічних умінь, необхідних особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків, та відповідні моральні й психологічні якості» (Л. Даниленко, В. Маслов) [37].

Поняття «професійна компетентність», як визначається у «Енциклопедії освіти», походить від лат. *professio* – офіційно оголошене заняття; *competo* – 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» [33].

Погоджуємося з думкою Р. Вдовиченко, яка під поняттям «компетентність керівника закладу освіти» розуміє «прагнення та здатність реалізувати свій потенціал (знання, уміння, особистісні якості) під час творчої професійної

діяльності, усвідомлюючи соціальну значущість і особисту відповідальність за результати цієї діяльності й необхідність її постійно удосконалювати» [9, с 45].

Професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу Л. Даниленко, Л. Карамушка визначають як «сукупність необхідних для ефективної професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і умінь, відповідних особистісних якостей» [69].

Професійну компетентність директора школи Н. Уйсімбаєва визначає як «інтегративну здатність до вирішення виникаючих професійних завдань та проблем, яка передбачає наявність особистісних характеристик фахівця, що визначає готовність і здатність виконувати педагогічні й управлінські функції в нових умовах відповідно до службового статусу» [69, с. 210].

Аналіз різних підходів до визначення сутності поняття «професійна компетентність керівника ЗЗСО» дає можливість відзначити, що компетентність керівника визначають як здатність, сукупність знань і умінь. Відмінність визначень визначається аспектом, на який акцентує науковець: спрямованість цих умінь на удосконалення своєї діяльності, ефективність діяльності, здатність вирішувати професійні завдання у нових умовах.

У наукових дослідження використовуються терміни «управлінська компетентність», «управлінська компетентність керівника закладу освіти», «управлінська компетентність керівника закладу загальної середньої освіти». На нашу думку поняття «управлінська компетентність» є ширшим за професійну, адже стосується компетентностей менеджерів управління закладів освіти різних рівнів.

Компонентами професійної компетентності керівника закладу освіти П. Олешко визначає управлінський, педагогічний, комунікативний, діагностичний і дослідницький; вони «визначаються рівнем сформованості професійних знань і умінь, ступенем розвитку професійно значущих особистісних якостей, що необхідні для оптимальної реалізації управлінських функцій з досягнення цільових настанов [46, с. 89].

Основними ознаками професійної компетентності менеджера освіти П. Олешко відносить: «знання та розуміння природи управлінської праці та процесів менеджменту; знання посадових та функціональних обов'язків менеджера освіти; уміння використовувати ІКТ та інші засоби комунікацій, необхідні у процесі управлінської праці; людинознавча компетентність; володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків; здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки [46, с. 90].

На сьогоднішній день існує чіткий перелік загальних та професійних компетентностей, визначений у Професійному стандарті за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (2021 р.).

До загальних компетентностей у Професійному стандарті відносяться:

1. Громадянська компетентність, яка виявляється у «здатності діяти відповідально і свідомо на засадах прав та свобод людини та громадянина; реалізувати свої права і обов'язки; усвідомлювати цінності громадянського суспільства та необхідність його сталого розвитку».

2. Соціальна компетентність, як проявляється як «здатності до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, налагоджування соціальної взаємодії, співробітництва з колегами, попереджування та розв'язання конфліктів».

3. Культурна компетентність – «здатність виявляти повагу та цінувати українську національну культуру, багатоманітність та мультикультурність у суспільстві, здатність до вираження національної культурної ідентичності, творчого самовираження».

4. Когнітивна компетентність, яка виявляється у «здатності до системного та критичного мислення, аналізу та синтезу інформації з різних джерел, бачення комплексного розвитку подій, спроможності особистості адекватно і глибоко пізнавати оточуючий світ: природне і соціальне середовище, самого себе».

5. Підприємницька компетентність, яка виявляється у «здатності до генерування нових ідей, виявлення та розв'язання проблем, ініціативності та підприємливості» [57].

Перелік професійних компетентностей за трудовою дією відповідно до Професійного стандарту [57] подано у схемі 1.1. (рис. 1.1).

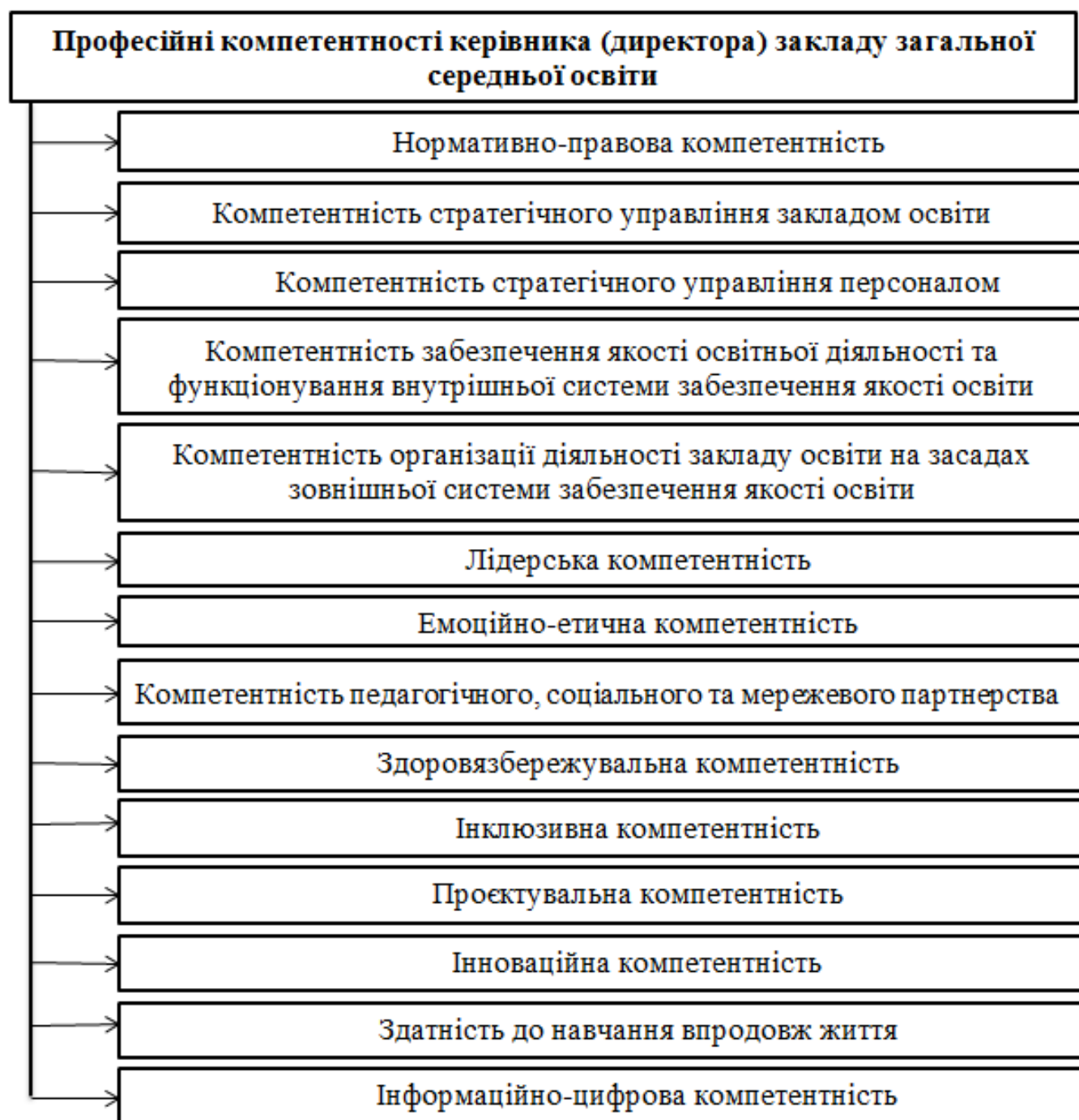


Рис. 1.1 Перелік професійних компетентностей за трудовою дією відповідно до Професійного стандарту

Професійні компетентності у Професійному стандарті визначені через функції, які виконує керівник закладу загальної середньої освіти. Першою функцією визначено забезпечення стратегічного управління закладом освіти.

Стратегічне управління закладом загальної середньої освіти є процесом, який дає можливість керівнику здійснити довгострокове керівництво, забезпечити майбутню життєздатність закладу завдяки визначення місії, цілей і стратегій, врахуванню змін і умов; реалізувати систему стратегічних планів, які сприятимуть розвитку освітньої установи [32].

Сутність компетентностей за цією функцією відповідно Професійного стандарту за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» [57] представлено у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Компетентності за трудовою функцією «забезпечення стратегічного управління закладом освіти» відповідно Професійного стандарту

Професійна компетентність	Зміст
Нормативно-правова компетентність	Здатність керуватися в управлінській діяльності нормативно-правовими документами в галузі освіти. Здатність проєктувати, розробляти документи щодо управління освіти. Здатність укладати угоди (договори, контракти).
Компетентність стратегічного управління закладом освіти	Здатність визначати і враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу. Здатність визначати стратегію розвитку закладу освіти, у тому числі стратегію цифрової трансформації, та здійснювати стратегічне планування. Здатність до інноваційного управління розвитком закладу освіти. Здатність ефективно залучати і використовувати матеріальні й фінансові ресурси відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти. Здатність управляти змінами. Здатність приймати і ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків. Здатність здійснювати контроль і оцінювати ефективність управлінської діяльності.
Компетентність стратегічного	Здатність застосовувати оптимальні методи діагностики індивідуальних особливостей персоналу, здійснювати

управління персоналом	<p>ефективну кадрову політику.</p> <p>Здатність ефективно управляти персоналом.</p> <p>Здатність до створення організаційно-педагогічних умов для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників.</p> <p>Здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку.</p> <p>Здатність забезпечувати наставництво, супервізію.</p>
-----------------------	--

Наступною функцією керівника (директора) закладу загальної середньої освіти є забезпечення управління якістю освітньої діяльності [57]. Якість надання освітніх послуг напряму залежить від побудови ефективної внутрішньої системи забезпечення якості освіти, яку розуміють як систему умов, заходів, процедур, які впливають на ефективність освітніх та управлінських процесів і яка побудована на засадах доброчесності.

Компетентності за функцією «забезпечення управління якістю освітньої діяльності» представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Компетентності за трудовою функцією «забезпечення управління якістю освітньої діяльності» відповідно Професійного стандарту

Професійна компетентність	Зміст
Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти	<p>Здатність забезпечувати організацію якісного освітнього процесу.</p> <p>Здатність запровадити функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти.</p> <p>Здатність проводити внутрішній моніторинг якості освіти.</p> <p>Здатність забезпечувати формування культури академічної доброчесності в учасників освітнього процесу.</p>
Компетентність організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості	<p>Здатність забезпечити участь закладу освіти в заходах/процедурах системи зовнішнього забезпечення якості освіти.</p> <p>Здатність аналізувати та враховувати результати заходів системи зовнішнього забезпечення якості освіти.</p> <p>Здатність аналізувати та враховувати результати</p>

освіти	зовнішнього моніторингу якості освіти.
--------	--

Наступною функцією керівника закладу освіти визначено забезпечення партнерської та мережевої взаємодії [57]. Ця функція передбачає розвиток та підтримку зв'язків зі стейкхолдерами, батьківською громадою, науково-педагогічними установами та громадськими організаціями, наявність зворотного зв'язку з якими за допомогою цифрових технологій дає можливість зробити спілкування демократичним і прозорим (таб. 1.4).

Таблиця 1.4

Компетентності за трудовою функцією «забезпечення партнерської та мережевої взаємодії» відповідно Професійного стандарту

Професійна компетентність	Зміст
Лідерська компетентність	<p>Здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу освіти.</p> <p>Здатність швидко реагувати на зміни і формувати гнучкість та адаптивність у всіх учасників освітнього процесу.</p> <p>Здатність використовувати сучасні форми і методи комунікації, співпраці і взаємодії, у тому числі з використанням цифрових технологій.</p> <p>Здатність представляти інтереси закладу освіти.</p>
Емоційно-етична компетентність	<p>Здатність сприяти розвитку в учасників освітнього процесу поваги та дбайливого ставлення до національних, історичних, культурних цінностей, матеріальної культурної спадщини українського народу.</p> <p>Здатність до сприяння в дотриманні учасниками освітнього процесу педагогічної етики, культури спілкування, доброчесності та добропорядності.</p> <p>Здатність усвідомлювати особисті відчуття й почуття, управляти власними емоційними станами, створювати позитивний психологічний клімат упродовж організації суб'єкт-суб'єктної взаємодії.</p>
Компетентність педагогічного, соціального та	<p>Здатність організовувати ефективну роботу колективу закладу освіти на засадах відкритості й толерантності.</p> <p>Здатність здійснювати прозору та відкриту інформаційну</p>

мережевого партнерства	<p>політику.</p> <p>Здатність забезпечувати умови для здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю закладу освіти.</p> <p>Здатність до забезпечення співпраці заучених фахівців (логопедів, психологів, асистентів учителя тощо), надання додаткової підтримки особам з особливими освітніми потребами.</p>
------------------------	---

Наступною трудовою функцією керівника закладу освіти є організація безпечного і здорового освітнього середовища [57]. Керівник має забезпечити безпечні умови для навчання, що дуже важливо в умовах війни, комфорт для організації міжособистісної взаємодії учасників освітнього процесу, забезпечити відсутність будь-яких проявів насильства, як морального, так і фізичного; створити умови соціальної, фізичної, психічної, цифрової безпеки; для інклюзивного освітнього середовища (таб. 1.5).

Таблиця 1.5

Компетентності за трудовою функцією «організація безпечного і здорового освітнього середовища» відповідно Професійного стандарту

Професійна компетентність	Зміст
Здоров'язберезувальна компетентність	<p>Здатність забезпечити сприятливі умови в освітньому середовищі для кожного учня, залежно від його індивідуальних особливостей, потреб, інтересів.</p> <p>Здатність забезпечити умови праці для працівників закладу освіти, облаштовувати їхні робочі місця з урахуванням санітарних норм і правил.</p> <p>Здатність організувати заходи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу.</p> <p>Здатність до забезпечення надання домедичної допомоги учням і працівникам закладу освіти, організації їх харчування.</p> <p>Здатність забезпечити умови, що унеможливають заподіяння учасника освітнього процесу фізичної, майнової та/або моральної школи.</p> <p>Здатність до забезпечення безпечного цифрового освітнього середовища.</p>

Інклюзивна компетентність	Забезпечення інклюзивного освітнього середовища. Здатність до організації забезпечення інклюзивного навчання, психолого-педагогічного супроводу учнів із особливими потребами.
Проектувальна компетентність	Здатність використовувати технології проектування в управлінській діяльності.

Ключовою трудовою функцією керівника закладу освіти є забезпечення власного безперервного професійного розвитку. Сучасна культура управління школою потребує не просто досвідченого керівника, потребує керівника-лідера, наділеного уміннями і якостями, необхідними для якісного і сучасного управління школою. Тому керівник закладу освіти має підвищувати свою кваліфікацію за допомогою неформальної і інформальної освіти (таб. 1.6).

Таблиця 1.6

Компетентності за трудовою функцією «забезпечення власного безперервного професійного розвитку» відповідно Професійного стандарту

Професійна компетентність	Зміст
Інноваційна компетентність	Здатність генерувати і впроваджувати в управлінську практику нові, перспективні ідеї, освітні інновації.
Здатність до навчання впродовж життя	Здатність до здійснення само мотивації, саморозвитку і самореалізації, використання можливостей формальної, неформальної і інформальної освіти. Здатність до визначення умов і ресурсів професійного розвитку впродовж життя.
Інформаційно-цифрова компетентність	Здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, здійснювати пошук і критично оцінювати інформацію, оперувати нею в управлінській діяльності. Здатність ефективно використовувати наявні та створювати (за потреби) нові електронні (цифрові) управлінські ресурси. Здатність керувати процесами створення ефективного безпечного електронного (цифрового) освітнього середовища закладу та забезпечення умов для його ефективного використання.

Отже, в сучасних умовах реформування загальної середньої освіти керівник закладу освіти відіграє важливу роль. Саме він має реалізовувати задекларовані у нормативних документах зміни, відповідає за розвиток закладу освіти, створює умови для забезпечення безпечного освітнього середовища, і інклюзивного зокрема, відповідає за якість освітньої діяльності, взаємодіє зі всіма учасниками освітнього процесу і громадськістю ті ін. Усі ці компоненти діяльності керівника закладу освіти закладені в основу загальних та професійних компетентностей.

Професійні компетентності керівника закладу загальної середньої освіти ми визначаємо як сукупність здатностей, особистісних якостей, досвіду діяльності та здібностей, які дають можливість суб'єкту управління успішно здійснювати трудові функції управління закладом загальної середньої освіти. Прийнятий Професійний стандарт за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» визначає чіткий перелік професійних компетентностей відповідно до трудових функцій.

1.3 Аналіз сучасного стану розвитку професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти

Від роботи керівника ЗЗСО залежить ефективність діяльності закладу освіти, що вимагає від керівника систематичного та планомірного професійного розвитку, який передбачає удосконалення знань і умінь управлінської діяльності, професійних і особистісних якостей, здібностей, моделей поведінки, а також актуалізації професійних компетентностей.

Сьогодення пропонує широкі можливості для професійного удосконалення керівників шкіл. Зокрема, потужні проєкти, у тому числі і спрямовані на професійний розвиток керівників ЗЗСО, планує і здійснює Асоціація керівників шкіл України (АКШУ). Ця громадська професійна організація була створена у травні 1993 р., а з жовтня 1993 р. вона стала асоційованим членом Європейської асоціації керівників шкіл. Асоціація керівників шкіл у Хмельницькій обл. почала

свою роботу з 2010 р. Одними з таких професійно орієнтованих заходів є їх участь у проведенні літніх управлінських шкіл.

Перша літня управлінська школа у Хмельницькій обл. була організована 14–16 червня 2016 р. на базі Новоушицького НВК «Загальноосвітня школа I–III ступенів № 1, гімназія» і була присвячена темі «Ефективне управління ресурсозабезпеченням навчального закладу в умовах децентралізації». Робота школи передбачала організацію «круглого столу», під час якого піднімалися питання розвитку освітянської галузі; фінансування в освіті; управління розвитком освітнього потенціалу регіону та ін. На наступний день були заплановані майстер-класи, які провели директор Ленковецької ЗОШ I–III ст. Шепетівського р-ну Г. Безкоровайна на тему «Створення умов для забезпечення якості освіти в сучасній школі»; директор Летичівської гімназії № 2 Т. Жорницька презентувала досвід управлінської діяльності у фінській освіті. Корисним для учасників літньої управлінської школи було проведення тренінгу «Подолання професійних стресів та профілактика професійного вигорання». Цінним в організації літньої управлінської школи є те, що її учасники не тільки могли поділитися досвідом і отримати важливу інформацію, але і могли відпочити адже третього дня було заплановано екскурсію до скельного Свято-Миколаївського чоловічого монастиря [40, с. 149-153].

Друга літня управлінська школа була запланована і проведена 19-20 червня 2017 р. у м. Славута, тема зустрічі: «Готовність керівника навчального закладу до управління в умовах інноваційних змін». Перший день був присвячений науковим студіям, на яких розглядалися питання підготовки керівників закладів освіти до виконання ними нових ролей в умовах Нової української школи; авторської школи; учасники познайомилися з досвідом Славутського НВК «Успіх», який представила його директор І. Зайонц. Другого дня учасники відвідали м. Острог Рівненської обл. та університет «Острозька академія», Крупецький НВК, що дало можливість познайомитися з адміністрацією, підняти важливі питання управлінської діяльності, поділитися практичним досвідом.

Третя літня управлінська школа, яку організувала Асоціація керівників закладів освіти Хмельницької обл., була проведена 13 червня 2018 р. на базі Гвардійського НВК «ЗОШ I-III ступенів, гімназія», с. Гвардійське, Гвардійської сільської ради. Темою зустрічі була: «Готовність керівника закладу загальної середньої освіти до управління в умовах децентралізації». У роботі літньої управлінської школи було обговорено особливості роботи керівника ЗЗСО в умовах реформи, піднімалася проблема децентралізації, впровадження в освіту бізнес-інструментів. Також були заплановані творчі майстерні, креативні студії, екскурсія до пункту «Фельштин», геодезичної дуги Струве, Костелу Святого Войцеха. 14 червня роботу було продовжено на базі Хмельницької СЗОШ №30, де піднімалися питання щодо готовності КЗЗСО працювати в умовах НУШ.

Четверта літня управлінська школа керівників закладів освіти Хмельницької області планувалася на 19-21 червня 2019 р. на базі ЗОШ м. Городок, мали підніматися питання створення комфортного, безпечного, інноваційного освітнього середовища НУШ та протидії булінгу. Проте про її проведення дані відсутні, як і про проведення літніх управлінських шкіл у наступних роках.

На рівні України упродовж тижня у червні 2019 р. була проведена літня управлінська школа у м. Свалява Закарпатської обл. Учасники знайомилися з досвідом Свалявської ЗОШ I-III ст. №1, піднімалися різні питання управлінської діяльності, брали участь у майстер-класах, відвідували екскурсії. Можемо зробити припущення, що карантин, перехід на дистанційну форму взаємодії, війна негативно сказались на процесі організації таких масових заходів і посилення на літні школи керівників ЗЗСО за останні роки знайдено не було.

Але для освітян загалом були проведені V Всеукраїнська літня школа «Освітні ініціативи – 2021» (2-6 червня 2021 р.) на базі Академічного ліцею м. Скадовськ та IV Всеукраїнська очно-дистанційна літня школа з міжнародною участю «Нова українська школа в дії: Підкорюй вершини!» (24-28 липня 2023 р.) на Закарпатті. У рамках літніх шкіл проводилися конференції, піднімалися різні питання освіти, учасники брали участь у майстер-класах, воркшопах, квестах, тренінгах.

Також на рівні України проводяться вебінари, курси, круглі столи, конференції, майстерки спрямовані на розвиток професійних компетентностей керівників ЗЗСО. Моніторинг Інтернет-ресурсів дав нам можливість виділити вебінари і курси для керівників ЗЗСО.

1. Вебінар для керівників закладів ЗСО та вчителів, які навчатимуть учнів 5–6 класів у 2023/2024 н.р. (організатор: Рівненський обласний інститут післядипломної освіти; ютуб: https://www.youtube.com/watch?v=n697zop_0c0).

2. Курси на платформі «На урок»: «Ефективне ухвалення управлінських рішень в освіті: як цього навчити(ся)» (24 год.); «Використання інструментів фасилітації в освітньому процесі» (24 год.); «Комунікативна компетентність учасників освітнього процесу: практичний підхід до формування навички XXI століття» (24 год.); «Інклюзивна освіта: коротко про найважливіше» (20 год.); «Підвищення кваліфікації та професійне зростання освітян: шляхи і можливості» (30 год.); «Організація роботи закладу загальної середньої освіти: нормативні документи» (24 год.).

3. На платформі EdEra: «ChatGPT для освітян: як перетворити ШІ на ефективного асистента» (3 год.); «Школа стійкості» (30 год.); «Подумай двічі: платформа критичного мислення»; «#blend_it: опануємо змішане навчання»; «Безпечний простір» (15 год.); «Автономія школи» (20 год.); «3 місця в кар'єру».

4. На платформі «Прометеус»: «Підвищення кваліфікації педагогічних працівників: нові вимоги і можливості» (15 год.); «Управління якістю освіти в школі» (30 год.); «Школа та громада для дитини» (18 год.); «Секрети успішних директора і директорки школи» (24 год.); «Впровадження інновацій в школах» (60 год.); «Протидія та попередження булінгу (цькування) в закладах освіти» (80 год.); «Медіаграмотність для освітян» (60 год.).

Отже, на сьогоднішній день існують широкі можливості для розвитку і вдосконалення професійних компетентностей керівників (директорів) ЗЗСО – від курсів підвищення кваліфікації, до власної самоосвітньої діяльності.

З метою дізнатися розуміння студентами сутності професійної компетентності керівника закладом загальної середньої освіти (ПК КЗЗСО) та

рівня його розвитку ми провели опитування магістрантів спеціальності «Менеджмент» Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії загальної кількості 27 осіб.

Анкета складалася з двох частини, у першій з яких містилися загальні питання, а у другій пропонувалося оцінити ступінь оволодіння професійними компетентностями (Додаток А).

Результати обробки відповідей респондентів свідчать про те, що студенти достатньо посередньо орієнтуються у змісті понять «професійна компетентність» і «професійна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти». Під поняттям «професійна компетентність» було визначено: «здатність виконувати професійну діяльність», «володіння майстерністю у обраній професії», «уміння та навички у професії», «уміння, навички, якості, здібності, які дають можливість ефективно виконувати свою роботу». Професійну компетентність керівник ЗЗСО визначали через його можливості / здатності / уміння та навички здійснювати професійну діяльність директора.

Щодо переліку професійних компетентностей, то ніхто не зміг дати чіткої відповіді, відзначали, що якщо професійний стандарт є у вільному доступі, то можна з ним ознайомитися за потреби.

Далі ми запропонували учасникам опитування визначити, якими здібностями / уміннями, на їхню думку, має оволодіти керівник ЗЗСО, щоб на якісному рівні виконувати свої професійні обов'язки в умовах Нової української школи. Результати ми представили у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Результати опитування респондентів на запитання «Якими здібностями / уміннями, на їхню думку, має оволодіти керівник закладу загальної середньої освіти в умовах Нової української школи»

№ з/п	Здатність	Кількість опитаних, які обрали варіант відповіді
1.	Володіти цифровими технологіями орієнтуватися у цифровому просторі	15 опитаних
2.	Розбиратися у документах та уміти працювати з	27 опитаних

	ними	
3.	Бути лідером, уміти «запалювати» людей і вести за собою	24 опитаних
4.	Уміти працювати з людьми та управляти ними	25 опитаних
5.	Володіти критичним мисленням, уміти аналізувати, зіставляти, робити висновки та ін.	18 опитаних
6.	Творчо підходити до своєї професії, проявляти креативність та стимулювати її у вчителів	14 опитаних
7.	Постійно вчитися і самовдосконалюватися	7 опитаних
8.	Шукати можливості (програми, гранди) для розвитку закладу	16 опитаних

Результати опитування показали, що майбутні управлінці в цілому орієнтуються у змінах, які є результатом реформи «Нова українська школа» і розуміють, що на сьогоднішній день КЗЗСО має бути сучасним, швидко орієнтуватися і відповідати на виклики. І це має мати своє відображення у професійних компетентностях.

Наступним питанням було охарактеризувати необхідність формування професійної компетентності ще на етапі навчання у магістратурі. Тільки 15 осіб (56 %) визначили, що це дуже важливо, адже неможливо якісно виконувати свої обов'язки без розвинутих професійних компетентностей. Ще 7 опитаних (26 %) відзначили, що професійними компетентностями оволодіти потрібно, але реалізації / досвіду можна набратися тільки у процесі виконання професійних обов'язків. Інші опитані (18 %) не висловили достатньої потреби у формуванні професійної компетентності. Деякі відзначили, що найкраще їх здобувати уже в процесі роботи.

Також ми запропонували оцінити рівень володіння професійними компетентностями керівника ЗЗСО. Для цього попросили оцінити від 0 до 10 власний розвиток професійних компетентностей, де 0 – відсутніх необхідних здатностей і 10 – високий рівень розвитку. Результати подані у таблиці 1.9.

Рівень володіння здобувачами компетентностями керівника ЗЗСО

Компетентність	Середній показник розвитку
Нормативно-правова компетентність	3,7
Компетентність стратегічного управління закладом освіти	1,6
Компетентність стратегічного управління персоналом	4,0
Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти	4,8
Компетентність організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти	1,4
Лідерська компетентність	5,9
Емоційно-етична компетентність	7,2
Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства	3,6
Здоров'язбережувальна компетентність	5,2
Інклюзивна компетентність	7,4
Проектувальна компетентність	1,1
Інноваційна компетентність	7,2
Здатність до навчання впродовж життя	8,0
Інформаційно-цифрова компетентність	5,9

Опитування підтвердило, що майбутні КЗЗСО не зовсім орієнтуються у професійних компетентностях і не завжди розуміють, яка діяльність закладена у кожному здатності. Тому компетентності вони скоріше «приміряли» до себе і своїх потенційних можливостей.

Результати опитування показали, що більш високими балами було оцінено розвиток емоційно-етичної, інноваційної, здатності вчитися впродовж життя. Найнижчими показниками було оцінено розвиток компетентностей стратегічного управління закладом освіти, організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти, проектувальної. Це пов'язано скоріше з нерозуміння сутності процесів, які покладені в основу певних компетентностей, а також відсутність досвіду цієї діяльності.

Останнім питанням було визначити, яким чином керівники КЗЗСО можуть розвивати професійні компетентності. Усі опитані відзначили, що на власному чи чужому досвіді, а також необхідна участь у різноманітних курсах підвищення кваліфікації, семінарах, вебінарах, круглих столах, а також систематична самоосвітня діяльність.

Отже, результати опитування майбутніх менеджерів показало, що магістранти не зовсім чітко розуміють сутності поняття «професійна компетентність», не орієнтуються у професійних компетентностях КЗЗСО, але розуміють, що для ефективної діяльності вони необхідні. Середній показник формування професійних компетентностей посередній (4,8), що свідчить про необхідність створення умов для їх формування і розвитку у закладі вищої освіти.

РОЗДІЛ 2.

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1 Використання у процесі розвитку професійних компетентностей керівників ЗЗСО можливостей післядипломної освіти

Розвиток і реформування освітньої галузі ставить нові вимоги до професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Сучасний керівник має чітко розуміти, що саме має вдосконалити, які якості і уміння має розвивати, які компетентності формувати і розвивати, тобто на що має спрямовуватися його професійний розвиток, адже саме від цього залежить становлення керівника закладу загальної середньої освіти як фахівця нового рівня.

Дослідження проблеми професійних компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) вимагає обґрунтування умов його формування та розвитку.

У науковій і довідковій літературі умова визначається як:

- 1) «необхідна обставина, яка робить можливим здійснення, створення, утворення чого-небудь або сприяє чомусь» [59];
- 2) «обставини, особливості реальної дійсності, за яких відбувається або здійснюється що-небудь» [23];
- 3) «сукупність даних, положення, що лежать в основі чого-небудь» [59].
- 4) «сукупність внутрішніх і зовнішніх, об'єктивних і суб'єктивних, субрегіональних та індивідуальних чинників, які повинні забезпечувати високу ефективність та результативність» [23].

Педагогічні умови визначають як «стійкі обставини, які визначають стан і розвиток функціонуючих педагогічних систем»; «штучно створені обставини, які забезпечують досягнення поставленої мети» [23].

Поняття «педагогічні умови формування та розвитку професійних компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти» визначатимемо як сукупність чинників та обставин, які створюють можливості для формування та розвитку професійних компетентностей керівника ЗЗСО.

Аналіз науково-педагогічних джерел, нормативних документів та результатів анкетування дав можливість визначити такі педагогічні умови:

1) використання у процесі розвитку професійних компетентностей керівників ЗЗСО можливостей післядипломної освіти;

2) планування траєкторії професійного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти;

3) рефлексія керівником закладу загальної середньої освіти своєї професійної діяльності та оволодіння прийомами самоменеджменту.

Першою педагогічною умовою нами визначено *використання можливостей післядипломної освіти.*

Широкі можливості для розвитку і підвищення рівня професійної компетентності керівників ЗЗСО мають обласні інститути післядипломної освіти, які забезпечують можливість неперервної професійної освіти. В умовах сучасних змін керівник ЗЗСО має не просто виконувати щодня свої професійні обов'язки, але і бути здатним до змін, розвитку своїх можливостей і компетентностей, виконання більш складніших функцій.

Післядипломна освіта виконує такі завдання: «формування позитивної установки на інноваційну діяльність і мотивування професійного зростання і кар'єри; збагачення соціально-професійної і спеціальної компетентності фахівця, розвиток аутокомпетентності; забезпечення соціально-професійного самозбереження фахівця; формування нових сценаріїв професійного розвитку та адекватних їм репертуарів професійної поведінки» [1, с. 23].

Маючи великий арсенал форм і методів, інститути післядипломної освіти мають можливості для розвитку і вдосконалення професійних компетентностей керівників ЗЗСО. Вони є тим складником, здатним об'єднати наукові підходи і

практичний досвід, який втілюється у зміст формальної, неформальної та інформальної освіти.

Формальна освіта здійснюється за освітніми програмами підвищення кваліфікації відповідно до Стандарту керівника (директора) закладу загальної середньої освіти та передбачає отримання сертифікату або свідоцтва про підвищення кваліфікації. Неформальна освіта її доповнює і здійснюється за допомогою конференцій, круглих столів, тренінгів, майстер-класів, лекторіїв, воркшопів, участі у роботі творчих чи дослідницьких груп, участі у фестивалях та ін. Найчастіше за участь у заході учасник отримує сертифікат. Інформальна освіта власне є спонтанним отриманням знань і досвіду завдяки ознайомленню з професійною літературою, участі у різних заходах, самопізнанню. Роль закладів післядипломної освіти у цьому випадку полягає у мотивуванні, викликанні бажання і потреби до самовдосконалення, рекомендаціях з якими документами чи матеріалами керівник ЗЗСО може ознайомитися [27].

У Законі України «Про повну загальну середню освіту» зазначається: «керівник закладу загальної середньої освіти (крім приватного закладу) зобов'язаний протягом першого року після призначення на посаду пройти курс підвищення кваліфікації з управлінської діяльності обсягом не менше 90 навчальних годин» []. На сьогоднішній день уже недостатньо проходження курсів підвищення кваліфікації раз на 5 років. Потрібна систематична робота керівника ЗЗСО над удосконаленням власних професійних компетентностей. Тому директори мають щорічно підвищувати свою кваліфікацію за допомогою неформальної і інформальної освіти, що передбачає участь у семінарах, вебінарах, практикумах, круглих столах та ін. [28].

Так з метою розвитку професійної компетентності керівника ЗЗСО були розроблені та затверджені Міністерством освіти і науки України типові програми підвищення кваліфікації.

«Типова освітня програма організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа»» (2018 р.) була прийнята з метою «удосконалення професійних

компетентностей та розкриття актуальних питань управлінської діяльності в умовах реформування освітньої галузі освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа» [66].

Типова програма обсягом 5 кредитів ECTS містила 5 модулів (2 очно, 3 дистанційно) з можливістю внесення змін відповідно до потреб чи запитів: «Стратегічні тенденції розвитку українського суспільства через призму освіти», «Концепція «Нова українська школа», Державний стандарт початкової освіти та програми (освітні та навчальні) початкової школи», «Документальний супровід функціонування закладу загальної середньої освіти в умовах реформування галузі освіти», «Управління кадровою роботою закладу загальної середньої освіти, соціальні гарантії працівникам», «Державно-громадське управління закладом загальної середньої освіти в умовах реформування галузі освіти України» [66].

У процесі підвищення кваліфікації керівні кадри мали можливість розвинути такі загальні компетентності: здатність ефективно спілкуватися, передавати інформацію, сприймати думки інших людей, аргументувати; застосовувати отримані знання, стратегічно і логічно мислити, самостійно навчатися, проявляти ініціативу і рішучість, працювати в команді, проявляти активну громадську позицію; володіти навиками підприємницької діяльності; оцінювати свої думки та дії; розробляти проекти, володіти веб-технологіями та ін.

«Типова програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти», прийнята у вересні 2022 р., містить три модулі і спрямована на вдосконалення професійних компетентностей новопризначених керівників [65]. Професійні компетентності визначені відповідно до Стандарту керівника (директора) ЗЗСО. Перелік тем, які пропонуються для розгляду подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Зміст Програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників
(директорів) закладів загальної середньої освіти**

Модуль 1. Нові ролі директора закладу загальної середньої освіти в контексті впровадження Нової української школи	
1.1.	Реалізація завдань Концепції НУШ в умовах суспільних змін.
1.2.	Створення ефективної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти та її покрокова реалізація. Планування.
1.3.	Візія і місія сучасного закладу загальної середньої освіти. Імплементація принципів НУШ у діяльність закладу загальної середньої освіти.
1.4.	Нові ролі та професійні компетентності сучасного управлінця у контексті нового професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»
1.5.	Як стати керівником вищого класу: формування команди, відповідальне та ефективне лідерство, наставництво, супервізія.
1.6.	Інформаційно-цифрова компетентність керівника закладу загальної середньої освіти. Організація та забезпечення дистанційного та змішаного навчання.
1.7.	Шкільна культура: як створити унікальний і автономний заклад загальної середньої освіти. Розвиток соціальних умінь та взаємодії (Soft Skills).
1.8.	Розвиток професійної лідерської спільноти.
Модуль 2. Створення якісної управлінської та освітньої системи закладу загальної середньої освіти	
2.1.	Зовнішня система забезпечення якості освіти. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.
2.2.	Внутрішня система забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти: компоненти та алгоритм розбудови.
2.3.	Моделі самооцінювання. Самооцінювання якості освітніх і управлінських процесів: ключові аспекти реалізації.
2.4.	Особливості само оцінювання освітнього середовища закладу освіти. Освітнє середовище закладу освіти: безпечне, комфортне, мотивуюче. Як виміряти якість.
2.5.	Вимірюємо якість системи оцінювання результатів навчання учнів.
2.6.	Особливості самооцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників.
2.7.	Управлінські процеси закладу світи. Освітня програма, модельні програми, робочі навчальні плани закладу загальної середньо освіти. Як провести самооцінювання.
2.8.	Формування політики дотримання академічної доброчесності.
2.9.	Роль засновника у забезпеченні якості освіти.

Модуль 3. Основи Концепції закладу загальної середньої освіти щодо забезпечення комфортного і безпечного освітнього середовища	
3.1.	Кризовий менеджмент в умовах суспільних змін. Створення безпечного освітнього середовища закладу загальної середньої освіти.
3.2.	Концепція благополуччя та добробуту в закладі загальної середньої освіти. Впровадження здоров'язберезувальних технологій в освітній процес. Організація здорового харчування.
3.3.	Розвиток лідерської спільноти закладу освіти. Персональний план розвитку шкільного лідера: практикум.
3.4.	Запобігання і протидія мобінгу і боулінгу в освітньому середовищі.
3.5.	Дистрибутивне лідерство та формування команди: як організувати сучасний заклад освіти.
3.6.	Батьки ті інші зацікавлені сторони: можливості та виклики щодо формування безпечного освітнього середовища.

Отже серед важливих питань, у яких має бути компетентний директор ЗЗСО особливу увагу у Програмі приділено проблемі лідерства, безпечного освітнього середовища, самооцінюванні діяльності.

«Типова програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти» розроблена з метою формування готовності керівника до управління в умовах НУШ [64]. Програма містить 14 модулів і має великий обсяг у 225 годин. На відміну від попередньої Типової програми для новопризначених керівників у цій визначається, що мають знати і вміти директори відповідно кожної теми, подано список літератури до кожної теми, актуальне нормативно-правове забезпечення. Ще однією особливістю Програми є те, що її зміст побудований таким чином, щоб розкривати сутність діяльності керівника відповідно кожної професійної компетентності, визначеної у Стандарті (Додаток Б).

Відповідно до Типових програм підвищення кваліфікації, освітніх потреб і запитів кожен інститут післядипломної освіти розробляє власні освітні програми підвищення кваліфікації. Зокрема Хмельницький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти ім. А. Нестеренка (далі – ХОІППО) для

підвищення кваліфікації керівних кадрів загальної середньої освіти на 2023 р. пропонує ряд освітніх програм (таб. 2.2.).

Таблиця 2.2

**Перелік курсів підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО на 2023 р.
запропонованих ХОІППО**

№ з/п	Освітня програма	Обсяг годин	Мета освітньої програми
1.	Освітня програма (комплексна) підвищення кваліфікації директорів закладів загальної середньої освіти	72 год.	Удосконалення професійних компетентностей директорів закладів загальної середньої освіти для ефективного управління відповідно до професійного стандарту, вимог Концепції «Нова українська школа» та завдань реалізації Державних стандартів початкової і базової середньої освіти
2.	Освітня програма (комплексна) підвищення кваліфікації новопризначених директорів ЗЗСО (термін роботи на займаній посаді до 2-х років)	90 год.	Удосконалення професійних компетентностей новопризначених директорів закладів загальної середньої освіти для ефективного управління відповідно до професійного стандарту, вимог Концепції «Нова українська школа» та завдань реалізації Державних стандартів початкової і базової середньої освіти
3.	Освітня програма підвищення кваліфікації керівних працівників закладів освіти «Підготовка закладу освіти до інституційного аудиту»	30 год.	Удосконалити професійні компетентності керівних працівників закладів освіти щодо підвищення якості освітньої та управлінської діяльності, підтримки ефективного функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; приведення освітнього та управлінського процесів у відповідність до вимог законодавства; самооцінювання якості освітньої діяльності.
4.	Освітня програма підвищення кваліфікації керівних	30 год.	Підвищити рівень професійної та нормативно-правової компетентності керівних працівників закладів освіти щодо

	працівників закладів освіти «Правила організації діловодства в закладах освіти: нові вимоги та стандарти»		правил організації діловодства за новими вимогами та стандартами.
5.	Освітня програма підвищення кваліфікації керівних працівників закладів освіти «Фінансова політика закладу освіти в умовах автономії. Залучення додаткових ресурсів для розвитку закладу освіти»	30 год.	Підвищити рівень управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти з питань фінансової політики закладу освіти в умовах автономії для ефективного управління закладом освіти з урахуванням основних напрямів державної політики у галузі освіти, особливостей соціально-економічного розвитку територій у процесі децентралізації влади в Україні
6.	Освітня програма підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, директорів та консультантів ЦПРПП «Вивчення якості педагогічної діяльності в системі внутрішнього моніторингу якості освіти»	30 год.	Підвищити рівень професійної та нормативно-правової компетентності керівників (директорів) закладів шкільної та позашкільної освіти, заступників, методистів та консультантів ЦПРПП щодо вивчення та об'єктивної оцінки педагогічної діяльності в системі внутрішнього моніторингу якості освіти
7.	Освітня програма підвищення кваліфікації керівних та педагогічних працівників « <u>Запровадження медіаграмотності</u> у практику роботи закладу освіти»	30 год.	Удосконалення ключових компетентностей в межах професійної діяльності відповідно до вимог професійного стандарту

З метою забезпечення системного підвищення кваліфікації управлінських кадрів та підготовки нових Міністерством освіти і науки України, Інститутом модернізації освіти та громадською організацією «Асоціація інноваційної та

цифрової освіти» було створено платформу «Національна школа управлінців» (<https://kadryosvita.in.ua>). Цей проект передбачає створення навчальних курсів, у яких широко будуть використовуватися нові цифрові технології, участь спікерів із зарубіжних країн, які поділяться сучасним досвідом.

Наразі на платформі пропонуються два курси: «Навчання резерву управлінських кадрів галузі освіти» та «Лідер у мені». У перших курсах, обсягом 30 годин, піднімаються питання щодо модернізації освіти; нормативно-правових документів; професійних компетентностей керівника ЗЗСО; реалізації завдань НУШ; формування соціальних умінь (Soft Skills); досвіду фінських шкіл. Курс «Лідер у мені» передбачає ознайомлення зі звичками вискоєфективних людей; принципами ефективності; постановкою цілей; принципами успішних лідерів; взаємодії в колективі та формування здорового мікроклімату; візією (бачення школи) та стратегією школи.

Отже, важливою умовою розвитку професійних компетентностей керівників ЗЗСО є використання можливостей післядипломної освіти, адже саме завдяки курсам підвищення кваліфікації керівники можуть поповнити свої знання та набути необхідних умінь. Типові освітні програми підвищення кваліфікації для керівників ЗЗСО, курси підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО на 2023 р. запропоновані ХОІППО, курси на платформі «Національна школа управлінців» дають можливість директорам глибоко ознайомитися з Професійним стандартом за професією, визначеними там професійними компетентностями, отримати необхідні знання для того, щоб здійснювати нові функції або поглибити наявні.

2.2. Планування траєкторії професійного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти

Другою педагогічною умовою розвитку професійної компетентності керівника ЗЗСО нами визначено *планування траєкторії професійного розвитку*, адже від керівника як очільника педагогічного колективу в сучасних умовах

вимагається посилення творчого і лідерського потенціалу, а також здатності до самоосвіти, саморозвитку та самовдосконалення.

У Законі України «Про освіту» у статті 18 відзначається: «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» [27].

Відповідно до Положення про центр професійного розвитку педагогічних працівників, поняття «траєкторія професійного розвитку педагогічного працівника» визначається як «персональний шлях реалізації професійного потенціалу педагогічного працівника, що ґрунтується на його вільному виборі закладу освіти, установи, організації, іншого суб'єкта освітньої діяльності, видів, форм, темпу здобуття освіти та освітньої програми в межах здобуття освіти дорослих» [56].

Поняття «траєкторія професійного розвитку педагога» В. Могілевська, О. Барліт, О. Сібіль визначають як «спрямованість особистості на розвиток професійної компетентності, що передбачає регулювання професійних дій задля реалізації власного потенціалу, досягнення успіху в професійній роботі» [39, с. 70].

Ми поділяємо думку О. Мариновської, яка визначає індивідуальну траєкторію професійного розвитку як «індивідуальну, персоналізовану модель саморегулювання власних професійних дій задля розвитку професіоналізму, зокрема, професійної компетентності» [36, с. 15].

Побудова траєкторії професійного розвитку передбачає складання індивідуального плану – документу, у якому вказується план дій, який необхідно виконати, для того, щоб досягнути поставлених професійних цілей.

Складання такого плану є інструментом підвищення мотивації до розвитку, адже керівник планує певні кроки щоб досягти певної мети; він є способом підвищення рівня необхідних для виконання професійних обов'язків знань; його

виконання сприяє покращенню результатів роботи. Складання плану залежать від рівня вмотивованості особистості керівника ЗЗСО, його бажання вдосконалюватися, особистісних рис, сформованих професійних компетентностей, стану психічного здоров'я.

План має включати:

- перелік цілей та термін їх досягнення (дати);
- перелік професійних компетентностей, які потрібно розвивати (краще брати 1-2);
- послідовність дій, які включатимуть участь у різних заходах, як запланує директор (конференції, тренінги, семінари, проєкти, обмін досвідом, воркшопи, стажування, допомога наставника (ментора/коуча), виконання певних завдань /вправ, читання літератури);
- критерії оцінки досягнення цілей;
- дату наступного планування [38].

Процес побудови індивідуальної траєкторії, на думку В. Могілевської, О. Барліт, О. Сібіль, має починатися з діагностики рівня професійних компетентностей директора ЗЗСО. Дослідниці пропонують скористатися матрицею, яка являє собою коло, розділене на 14 частин за кількістю професійних компетентностей, визначених у Професійному стандарті. Розвиток кожної компетентності оцінюється за допомогою шкали від 0 до 10, де 0 (центр матриці) визначається як «не володію», а 10 – «володію у повній мірі і активно використовую». Після того, як оцінена кожна професійна компетентність, дослідниці рекомендують поєднати між собою «реперні точки» і визначити ті професійні компетентності, які потребують удосконалення. Це може стати поштовхом для визначення напрямку побудови індивідуальної траєкторії розвитку. Далі необхідно визначити, якими знаннями, вміннями і навичками (здібностями) потрібно оволодіти, які дії необхідно виконати і у які терміни [39].

Обов'язково визначається у якому вигляді має бути представлений результат. Він має бути конкретизований: визначені поняття, окреслено їх сутність та способи використання, визначено вміння, навички, які необхідні для

виконання певного аспекту професійної діяльності. Кінцевий результат має бути сформульовано чітко, конкретно, таким чином, щоб можна було його підтвердити або перевірити.

План професійного розвитку можна зобразити у вигляді інтелектуальної карти, за допомогою якої можна структурувати, упорядкувати великі об'єми інформації. Для цього можна використати такі сервіси як Draw.io, Canva та XMind.

Заслуговує на увагу думка В. Могілевської, О. Барліт, О. Сібіль, що результати індивідуальної траєкторії можна представити сучасними способами: підготовка е-портфолію, творчого звіту, у оформленні яких можна використати можливості програм SWAY, Prezi, Canva та ін., підготовка майстер-класу та творчої майстерні на YouTube-каналі, Інстаграмі чи у Facebook, участі в вебінарі; участі у конкурсі за фахом чи проєкті, створенню власного блогу/сайту тощо [с.69].

Основною традиційною формою підвищення професійної компетентності є участь керівника ЗЗСО у роботі конференцій. Найчастіше практикують організацію науково-практичних конференцій, у процесі роботи яких розкриваються різні аспекти актуальної проблеми, учасники мають можливість ознайомитися з кращими зразками педагогічного досвіду. Науково-практичні конференції маю достатньо широку тематику для того, щоб залучити до роботи більшу кількість педагогічних працівників. Прикладами таких конференцій, проведених у 2023 р. є: V Міжнародна науково-практична конференція «Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку» (11 травня 2023 р., м. Тернопіль); Всеукраїнська інтернет-конференція «Методологічні та методичні аспекти навчання в освітньому процесі НУШ» (15 червня 2023 р., м. Луцьк); конференція «Нова українська школа, нові обрії» (4 липня 2023 р., м. Київ); II Всеукраїнська науково-практична конференція «Імперативи розвитку Нової української школи в рамках цифрових трансформацій» (24 липня 2023 р. Осій Іршавського р-ну Закарпатської обл.); Всеукраїнська науково-педагогічна конференція «Сучасні тенденції підвищення якості освіти» (22-23 серпня 2023 р., м. Київ).

Важливою формою розвитку професійної компетентності керівника ЗЗСО є його участь у семінарах. Наприклад, Інститутом модернізації змісту освіти було проведено цикл семінарів для директорів ЗЗСО: «Стратегія розвитку як складова управління ЗЗСО» (17 серпня 2023 р.); «Створення безпечного і здорового освітнього середовища ЗЗСО» (21 серпня 2023 р.); «Автономія ЗЗСО і якість освіти» (23 серпня 2023 р.).

Останніми роками широкого поширення набули вебінари, які є однією з форм дистанційного навчання, у якому використовуються цифрові технології, та створюються можливості для проведення заходів у інтерактивному режимі. Використання вебінарів забезпечує доступ до навчальних матеріалів у будь-який час, можливість повернутися, передивитися його у записі. Важливою складовою вебінару є його інтерактивність, яка виявляється у тому, що можна легко відслідкувати реакції учасників, скоригувати матеріал, якщо учасники задають запитання, організувати обговорення, є можливості для проведення онлайн-опитування, групової роботи та ін. [26]. Щодо недоліків вебінарів, то ми погоджуємося з думкою В. Могілевської, яка стверджує що інтерактивне спілкування організувати важко через низьку активність учасників, адже вони найчастіше відіграють пасивну роль слухачів [39, с. 64].

Так платформа «Освіторія» (<https://osvitoria.university/>) пропонує такі вебінари для директорів ЗЗОС: «Інституційний аудит – новий формат партнерської співпраці»; «Синергія формальної та неформальної освіти»; «Вебінар здорового глузду: медіаграмотність та критичне мислення»; «Ефективний зворотний зв'язок онлайн: правила та інструменти»; «Премія GTP Ukraine – як вирости з учителя однієї школи до рушія освітніх змін»; «НУШ: засади стандарту» та ін.

На сайті «Всеосвіта» (<https://vseosvita.ua/>) керівник ЗЗСО може пройти такі вебінари: «Опорний заклад освіти та його філії: як правильно взаємодіяти»; «Права та обов'язки педагогічних працівників щодо захисту в освітньому процесі»; «Оцінювання управлінських процесів у підготовці до інституційного аудиту»; «Кадрова діяльність керівника закладу освіти у воєнний час: вирішуємо

поточні питання»; «Сумісництво в освіті: що змінилося і як діяти керівнику»; «Як правильно завершити діловодний рік в закладі освіти»; «Мобінг на робочому місці: вносимо зміни до організаційно-правових документів закладу освіти»; «Особливості застосування антикорупційного законодавства у сфері освіти»; «Припинення і розірвання трудового договору: різниця й особливості застосування у сфері освіти»; «Захист персональних даних неповнолітніх у процесі реалізації права на освіту»; «Ведення ділової документації у ЗЗСО в електронній формі: від загальних вимог до практичних дій»; «Організація роботи закладів освіти за зверненнями громадян і запитами на доступ до публічної інформації»; «Порядок розслідування нещасних випадків з учасниками освітнього процесу»; «Військовий облік працівників освіти»; «Організація дистанційного навчання у ЗЗСО за оновленим змістом законодавства»; «Особливості використання сервісу Classroomscreen для візуалізації в освітньому процесі» та ін.

На ютуб-каналі «Управління ДСЯО у м. Києві» (<https://www.youtube.com/@user-hy9qf8zu9c>) пропонуються такі вебінари: «Державний нагляд (контроль) у сфері освіти», «Про управління ризиками в процесі забезпечення якості освітньої діяльності закладу ЗСО», «Що таке інституційний аудит і для чого його проводять в українських школах?», «Розробляємо освітню програму», «Порядок організації та забезпечення впровадження інклюзивного навчання на рівні закладу освіти», «Як розробити стратегію розвитку школи: план для директора» та ін.

На ютуб-каналі «Нова українська школа» (<https://www.youtube.com/@user-sglzz1pi8z>) пропонуються такі вебінари: «Принципи та методи організації онлайн-навчання», «Дизайн для освітян. Оформлюємо ідеї в цифрові продукти», «Стратегія школи: як оновити план та змінити вектор у нових умовах?».

Однією з ефективних форм розвитку професійних компетентностей є участь керівника ЗЗСО у майстер-класах. За своєю суттю майстер-клас є практичним семінаром, який проводить компетентний у своїй справі фахівець та розповідає і вчить як застосовувати у практичній діяльності певні знання, практичні навички чи технології. Серед переваг майстер-класу його спрямованість на індивідуальний

підхід до учасників, на вироблення умінь і навиків, гнучкість. Майстер-клас дає можливість ознайомитися з авторськими підходами, новими методиками та напрацюваннями.

Алгоритм проведення майстер-класу подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Алгоритм проведення майстер-класу

Етап	Зміст роботи
Знайомство і презентація професійного досвіду експерта	<ul style="list-style-type: none"> – стисла характеристика учасників майстер-класу, обґрунтування результатів діагностики управлінських умінь, прогноз їх розвитку; – стисле обґрунтування основних ідей майстер-класу; – опис досягнень експерта, досвід; – доказ ефективності запропонованих підходів / заходів / технологій; – визначення проблем і перспектив впровадження результатів досягнень.
Представлення системи занять	<ul style="list-style-type: none"> – короткий опис змісту системи майстер-класів; – визначення основних прийомів роботи з учасниками; – пояснення цілей майстер-класу.
Лекційна частина	<ul style="list-style-type: none"> – повторення вже відомих теорій, термінів, визначень, основних положень попереднього досвіду; – повідомлення нової інформації і досвіду; – порівняння теорії і практики.
Імітаційна гра	<ul style="list-style-type: none"> – підготовка до проведення ділових ігор; – організаційна частина (надання роздаткового матеріалу, пояснення правил гри, тощо); – проведення гри учасниками з демонстрацією прийомів ефективної роботи; – аналіз і обговорення отриманих результатів.
Моделювання	<ul style="list-style-type: none"> – самостійна робота учасників по розробці власної моделі практичної діяльності в режимі технології автора, при цьому експерт виконує роль консультанта, організовуючи їх самостійну діяльність і управляючи нею; – обговорення авторських моделей.
Рефлексія	<ul style="list-style-type: none"> – дискусія за наслідками спільної діяльності експерта і учасників;

	<ul style="list-style-type: none"> – побажання, зауваження; – підбиття підсумків та результатів майстер-класу.
--	--

Виділяють такі особливості майстер-класів:

- вони орієнтовані на спеціалістів-практиків, які працюють на певній посаді чи в галузі;

- учасники майстер-класу достатньо дорослі люди віком 30-55 років, відповідно, вони працюють за фахом певний період, мають досвід, вони склалися як особистості з певними життєвими цінностями, установками, потребами, рівнем культури тощо;

- майстер-клас, насамперед, спрямований на здобуття практичних навичок, які дадуть можливість покращити результати практичної діяльності;

- майстер-клас – це завжди можливість поспілкуватися з експертом, «приміряти» до себе його вміння; визначити що хочеться змінити у своїй роботі, як її зробити більш ефективною;

- майстер-клас може бути розрахований як на одне заняття, так і на декілька. Професійні експерти проводять майстер-клас упродовж 3-5, так і 10-20 днів.

Доволі потужну систему майстер-класів пропонує директор Київської СЗОШ І-ІІІ ст. № 158 І. Гондюл. Значна їх кількість представлено на ютуб-каналі «Скринька натхнення Ірини Гондюл» [54]. Серед них:

1. «Як вдихнути свіжий подих в шкільне життя?» – майстер-клас, спрямований на створення простору розвитку у закладі освіти, побудову атмосфери цінностей і комунікації.

2. «7 секретів екологічного лідерства, про які не пишуть в книгах» – майстер-клас про екологічний простір у школі та екологічне лідерство.

3. «Що робить Керівника закладу освіти мудрим?» – майстер-клас про правила роботи керівника ЗЗСО.

4. «Лідерство в стилі модерн: етично та з імпровізацією» – майстер-клас, на якому керівники ЗЗСО можуть ознайомитися з поняттям лідерства та інструментами роботи з персоналом.

5. «Як підвищувати ефективність власних ресурсів вчителю і директору школи в щоденній діяльності?» – майстер-клас, присвячений мотивації, саморозвитку відновленню ресурсів.

6. «Інтелектуально-емоційний простір школи – простір можливостей» – майстер-клас щодо створення емоційного, інтелектуального, мотивуючого, екологічного, етичного навчального середовища школи.

7. «Спіймайте свою мотивацію!» – мотивуючий майстер-клас.

8. «Персональний бренд директора школи як інструмент розвитку» – майстер-клас про створення власного бренду та підвищення іміджу школи [54].

Ефективною формою розвитку професійних компетентностей керівника ЗЗСО є тренінг, який визначають як:

- «форму соціально-педагогічної діяльності, спрямовану на набуття життєвої компетентності шляхом збагачення як знаннями, так і життєво-практичним та емоційно-особистісним досвідом завдяки використанню інтерактивних засобів навчання» (О. Оніщенко) [49];

- «один з активних методів групової роботи, процес запланованих змін людини, спрямованих на її особистісний і професійний розвиток, шляхом набуття, аналізу й переоцінки власного життєвого досвіду в процесі групової взаємодії (Н. Баранова) [2, с. 10].

Використання тренінгів у розвитку професійної компетентності керівників ЗЗСО створює можливості для формування необхідних особистісних якостей, практичних умінь, сприяє організації взаємодії, обміну досвідом.

Проведення тренінгу має свої особливості. По-перше, це невелика кількість учасників (до 20 осіб). По-друге, тренінг може тривати і одне заняття, але найкращих результатів можна досягти, якщо їх декілька вони становлять певну систему. У цьому випадку у його учасників є час для того, щоб усвідомити інформацію, визначитися із запитаннями, якщо щось було незрозуміло або є необхідність уточнити; є можливість визначити проблемні моменти, сформулювати конкретний запит та його відпрацювати упродовж наступних днів. По-третє, розміщувати учасників бажано у коло. У такому випадку створюється можливість

для вільного спілкування, взаємодії, обговорення, формування толерантного ставлення до думок інших учасників. По-четверте, під час тренінгу достатньо важливо продумати перерви, на яких керівники ЗЗСО та інші педагоги зможуть налагодити взаємодію, познайомитися, обмінятися досвідом, обговорити важливі питання.

Проведення тренінгу має свою структуру, яка складається з трьох частин. Вступна частина передбачає представлення ведучих тренінгу (тренерів); його мету та програму, розклад роботи, відбувається знайомство учасників, озвучуються очікування учасників від тренінгу, озвучуються правила взаємодії.

Найчастіше на початку проводяться вправи-активізатори з метою налаштування учасників на роботу, налагодження сприятливої позитивної атмосфери, емоційного налаштування на роботу. Важливим є висловлення очікувань від тренінгу, яке можна провести у вигляді гри, або інтерактивної вправи, наприклад, «Незакінченого речення», що дає можливість зрозуміти учасникам, яких результатів вони можуть досягти, а тренерам зорієнтуватися у ступені розвитку професійних компетентностей кожного учасника, ширині їхнього досвіду, бажанні удосконалювати власну діяльність.

Основний блок тренінгу присвячується висвітленню основної теми тренінгу, розкритті основних понять, визначенню проблем. Працюючи у групах над вирішенням проблемних завдань учасники тренінгу самостійно шукають шляхи їх вирішення і далі презентують їх. Завданням тренера є узагальнити напрацювання кожної групи, організувати обговорення.

Завершальний етап має своєю метою оцінювання роботи груп і власне ефективності досягнень кожного учасника (рефлексія). Оцінювання дозволяє коригувати зміст і проведення занять; у ході обговорення могли виникнути нові ідеї, обґрунтування яких вимагає часу; оцінювання дає можливість зрозуміти чи було досягнуто мети тренінгу [49, с. 107].

Прикладами тренінгів для керівників ЗЗСО є:

- цикл тренінгів «Ефективний Керівник»: «Загальні основи впровадження економічних підходів в управлінні закладом освіти. SWOT-аналіз закладу освіти»,

«Побудова економічної моделі освітнього закладу», «Визначення й управління ключовими ресурсами закладу освіти», «Управління змінами в освітньому закладі», «Проектний підхід у діяльності закладу освіти», «Практикум управління бізнес-процесами організації на прикладі керування компанією в середовищі бізнес-симуляції ViAL+» (26 жовтня 2018 р., м. Київ);

- «Сертифікація педагогічних працівників та інституційний аудит закладів освіти» (25 червня 2021 р., Центр професійного розвитку педагогічних працівників Коломийської міської ради);

- «Стратегія розвитку закладів освіти» (17 червня 2022 р., м. Вараш);

- «Цифрова трансформація закладу освіти» (10 березня 2023 р., Відділ освіти Решетилівської міської ради);

- «Ризик, пов'язаний з вибухонебезпечними чи підозрілими предметами» (29 квітня 2023 р., Чернівецька ЗОШ № 33).

Тренінг з досвіду роботи директора Волочиського ліцею № 2 Волочиської міської ради Хмельницького р-ну Хмельницької обл. В. Лінника на тему «Управлінський потенціал керівника та його складові» уміщено у додаток В.

Сприятиме розвитку професійних компетентностей керівника ЗЗСО і його участь у такій інтенсивній формі взаємодії як «воркшоп».

«Воркшоп» (з англ. workshop – цех, майстерня) Н. Зінчук визначає як «інтенсивну форму навчання, що передбачає активну участь тих, що зібралися разом» [29, с. 280]. Воркшоп відрізняється інтенсивністю взаємодії, високою активністю учасників, спрямованістю на формування компетентностей, залежністю результату від внеску учасників воркшопу, високою емоційною насиченістю.

Учасники воркшопу мають бути вмотивовані і націлені на отримання результату, розвиток своїх здібностей, удосконалення управлінських умінь. Н. Зінчук відзначає, що «воркшоп завжди практикоорієнтований, це, по суті, обмін досвідом професіоналів, детальне опрацювання окремого питання, систематизація різних позицій, думок, хвилювань за виділеною проблемою. Саме тому для підвищення ефективності проведення воркшопу важливо, щоб

запрошені учасники вже мали власний усвідомлений досвід роботи в межах професійної проблеми, що обговорюється» [Зінч].

Учасники воркшопа у вирішенні проблемних завдань орієнтуються на власний досвід, професійні знання і уміння, якими діляться у процесі взаємодії. Тривалість воркшопа може бути половиною дня, а може бути 5-7 днів, під час яких його учасники аналізують ситуації, виконують вправи, створюють проекти чи презентації. По закінченню воркшопа його учасники мають отримати певний інструментарій для вирішення конкретних управлінських завдань або модель поведінки [29].

Наприклад, за ініціативи Управління освіти та КУ «Центр професійного розвитку педагогічних працівників Білгород-Дністровської міської ради» 20 квітня 2023 р. відбувся воркшоп «Коучинг конфлікту» для керівників закладів освіти міста Білгорода-Дністровського та Мологівської територіальної громади. У процесі роботи воркшопа учасники розглянули види конфліктів та причини їх виникнення, ознайомилися з техніками та інструментами вирішення конфліктних ситуацій, створили кейс щодо відновлення післястресового стану [13].

У процесі реалізації індивідуальної професійної траєкторії директору ЗЗСО може знадобитися допомога коуча, адже як новопризначені керівники, так і ті, хто уже має досвід можуть стикатися з проблемами, втрачати мотивацію, потребувати допомоги, у тому числі і психологічної.

Тому у практиці управління багатьох країн довів свою ефективність коучинг, який визначають як «методику розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності» (Т. Голліві) [14]. Коучинг спрямований на надання необхідної допомоги і підтримки, це метод взаємодії з людьми, його використання дає можливість отримати високі результати, він стимулює творчість, генерацію нових ідей.

Використання коучингу у процесі розвитку професійних компетентностей керівників ЗЗСО дає можливість, на думку Н. Воробйової, «здійснювати його психологічний супровід для формування гнучкості і адаптивності до змін, здатності швидко і ефективно реагувати в критичних ситуаціях, стане

мотиватором до постійного розвитку, вдосконалення, розкриття власного потенціалу, дозволить підвищити рівень відповідальності, як у себе, так і у всіх учасників освітнього процесу» [14].

Отже, важливою умовою розвитку професійних компетентностей керівника ЗЗСО є планування траєкторії професійного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти, яке є персональним шляхом розвитку професійних знань і умінь за допомогою самостійного вибору напрямку, змісту, форми, темпу самоосвітньої діяльності. Розвитку професійних компетентностей сприятиме участь керівника ЗЗСО у таких формах самоосвітньої діяльності: конференціях, семінарах, вебінарах, майстер-класах, тренінгах, воркшопах, коучингу.

2.3 Рефлексія керівником закладу загальної середньої освіти своєї професійної діяльності та оволодіння прийомами самоменеджменту

Важливою умовою розвитку професійних компетентностей є рефлексія керівником ЗЗСО своєї професійної діяльності та оволодіння прийомами самоменеджменту, адже оновлення професійних функцій відповідно до Професійного стандарту вимагає аналізу керівником власного потенціалу, визначення наявного рівня професійних компетентностей, розуміння необхідності їх удосконалення, управління своєю діяльністю задля досягнення успіху.

Актуалізація творчого потенціалу, конструктивні зміни свого професійного досвіду в галузі управління, його розвиток, вдосконалення та інноваційні зміни неможливі без формування у директора ЗЗСО здібності перетворювати особистісну діяльність на предмет усвідомлення та переосмислення. Головну роль у підвищенні рівня професійної компетентності кадрів управління відіграє формування професійної рефлексії.

Професійну рефлексію варто розглядати як спрямованість рефлексивного мислення на об'єкти професійної діяльності, яким є і розвиток професійних компетентностей. Професійна рефлексія є одним із методів самопізнання й самовдосконалення [5, с. 94].

Професійна рефлексія дає змогу керівнику ЗЗСО охопити власне життя у широкій тимчасовій перспективі, співвіднести сучасне з минулим та майбутнім, зберегти або відновити внутрішню гармонію, перебудувати свій внутрішній світ. Керівник у якого сформована професійна рефлексія здатний оцінювати конкретну управлінську ситуацію, визначати і оцінювати методи контролю за виконанням управлінських рішень; моделювати власний внутрішній світ та внутрішній світ співробітників і підлеглих у контексті організаційних відносин; аналізувати, оцінювати і коректувати намічені раніше плани та заходи в ситуації зміни умов управлінського процесу; узагальнювати фактори і явища організаційної взаємодії щодо виявлених відносин підлеглих і колег до поставлених професійних завдань; оцінювати власні можливості та можливості підлеглих і колег по відношенню до поставленої управлінської задачі; аналізувати та оцінювати свій професійний досвід управлінської діяльності, співвідносити його з новими умовами і ситуаціями організаційної взаємодії, а також з нормативами, науковими рекомендаціями; аналізувати позитивні і негативні результати власної професійної діяльності, співвідносячи ці результати з конкретними умовами організаційної взаємодії; виявляти причини успіхів і невдач, помилок і труднощів у ході реалізації поставлених управлінських завдань [12].

Керівник із сформованою професійною рефлексією здатний усвідомити протиріччя між реальним і бажаним станом розвитку професійних компетентностей; здатний визначати свої досягнення і недоліки в роботі; усвідомлювати усвідомлення труднощів в управлінській діяльності і їх причини; здатний адекватно здійснювати оцінку і самооцінку різних сторін своєї професійної діяльності.

Важливе значення для керівника ЗЗСО має формування у нього рефлексивних умінь і навичок, які виступають як можливість / здатність до формування уявлення про себе, як керівника, очільника, лідера закладу загальної середньої освіти; як професіонала; формування уявлень щодо планування та проектування професійної діяльності; усвідомлення особистісних якостей.

Структуру рефлексивних умінь утворюють такі складові: самопізнання, самооцінка, самоаналіз, самоконтроль. Самопізнання є вивченням людиною своїх властивостей; системи цінностей, якою керується у житті; намірів, мотивів поведінки і вчинків; характеру; темпераменту; особливостей пізнавальних процесів. Самооцінка характеризується емоційно насиченими оцінками самого себе як особи, власних здібностей, етичних якостей і вчинків. Самоаналіз – аналіз власних вчинків, переживань. Самоконтроль – особливі дії, спрямовані на визначення стану та властивостей людини як суб'єкта діяльності та спілкування, які проявляються в умінні критично оцінювати свою поведінку та розумову діяльність. Вміння самоконтролю має випереджувальний характер: воно пов'язане з плануванням наступних дій, прогнозуванням результату.

До загальних рефлексивних вмінь можна віднести: вміння ставити реальні цілі, які виступають як основа для оцінки результативності своїх професійних дій; адаптувати, доповнювати або змінювати план, програму, форми і методи роботи відповідно до конкретних умов з метою досягнення оптимальних результатів; прогнозувати наслідки своїх професійних дій, здійснювати контроль і самоконтроль, усвідомлювати результати виконаної діяльності, самокритично ставитися до неї; оцінювати і узагальнювати досвід своєї практичної роботи і застосовувати в своїй практиці досвід колег [45].

У своїй діяльності директор ЗЗСО має володіти такими рефлексивними вміннями:

- здатністю бачити і оцінювати конкретну управлінську ситуацію з метою прийняття відповідних рішень;
- вмінням моделювати внутрішній світ кожного учасника організаційної взаємодії;
- здатністю аналізувати, оцінювати і, за необхідності, корегувати намічені плани у разі зміни умов управлінського процесу;
- вмінням аналізувати і оцінювати ефективність методів, засобів, прийомів управлінського впливу і відносини підлеглих та колег до них;

- вмінням аналізувати і оцінювати свій професійний досвід і співвідносити його з конкретними ситуаціями організаційної взаємодії та нормативними рекомендаціями, виробленими в науці;

- здатністю виявляти причини успіхів і невдач в ході реалізації власних планів і завдань управління;

- вмінням усвідомлювати свої особливості, індивідуальні здібності і враховувати їх у професійній діяльності;

- умінням прогнозувати проблемні ситуації і труднощі в процесі управління [45].

Ми погоджуємося з думкою С. Немченка та О. Голіка, що рефлексивні уміння потрібно розвивати і цьому сприяє використання у процесі саморозвитку керівника ЗЗСО таких технологій як сторітелінг, скрайбінг, рефреймінг, метод фішбоун.

Сторітелінг – це засіб передачі інформації та знань, спонукання до необхідної діяльності за допомогою повчальних історій. За допомогою сторітеллінгу засвоюються навички вирішення проблемних ситуацій, усвідомлюється необхідність знань та застосування рефлексії в професійній діяльності. Сторітелінг включає в себе такі види історій: опис як кращих, так і невдалих прикладів роботи; історії-персоналії – розповідь про найбільш успішних керівників закладів освіти, працівників освіти; негативні історії та історії-антивіруси [43, с. 84-85].

Скрайбінг – переклад інформації з вербального тексту у візуальну форму та фіксування її в режимі реального часу, що викликає у слухача візуальні асоціації з усною промовою та забезпечує високий відсоток засвоєння інформації. Тобто у процесі подання інформації використовуються ілюстрації, піктограми, гасла, символи, схеми, діаграми тощо. Це дає можливість керівнику ЗЗСО у наочній формі представити свої досягнення, причини невдач чи досягнень, представити проект своїх дій у певній ситуації та ін.

Рефреймінг – це аналіз точок зору на ситуацію, що виникла, з метою виявлення першопричини виникнення проблеми, та шляхів її вирішення. Сутність

рефреймінгу полягає в тому, щоб розглянути проблему з різних точок зору, в інших ракурсах та контекстах, побачити її у цілісному вигляді.

Метод фішбоун (запропоновано японським професором К Ісікава) – графічна техніка, що допомагає визначити можливі причини виникнення проблеми за допомогою причинно-наслідкових зв'язків. Цей рефлексивний метод ще має назву «діаграми Ісікави», є технікою візуалізації, що орієнтована на забезпечення більш образного, наочного подання інформації. Сутність методу полягає у тому, що за допомогою схематичного зображення кістяка риби можна виявити причини певних явищ і подій, прослідкувати їх наслідки і сформулювати відповідні висновки. «Рибячий скелет» умовно представляє чотири блоки: голова – проблемне запитання /завдання; верхні кістки – причини виникнення проблеми / події / явища; нижні кістки – факти наявності цих причин; хвіст – висновки [43, с. 128].

Наприклад, керівник ЗЗСО працює над удосконаленням освітнього середовища школи. Це і буде проблема – яким чином і що можна ще зробити, щоб середовище закладу освіти було безпечним, розвивальним та ін. На верхніх кістках можна записати, які ще є недоліки у створенні освітнього середовища, а на нижніх – причини цих недоліків. Таке наочне зображення і виявлення проблем дасть можливість керівнику продумати варіанти їх розв'язку.

Ми підібрали такі завдання та вправи для розвитку рефлексивних умінь керівника ЗЗСО у процесі розвитку професійних компетентностей:

- скласти перелік «50 способів вдосконалити свою роботу», переглядати його час від часу, змінювати та додавати нові пункти (питання: Як добре виконана робота? Що я можу удосконалити?);

- скласти перелік того, що приносить радість і задоволення у професійній діяльності;

- написати по три принципи, якими керуєтеся у різних сферах свого буття: Моя родина. Моя робота. Мої колеги. Моє здоров'я. Мій розвиток. Моє особисте життя;

- поміркувати над ціннісним змістом своєї професійної діяльності. Оцінити реалізацію різних справ із двох позицій (продіагностувати ступінь альтруїстичних/ егоїстичних вчинків і міркувань, внутрішнього спокою /незадоволеності, оптимізму/депресії);

- скласти перелік того, що ще хочете опанувати протягом цього тижня (місяця);

- думати, спостерігати за собою, скласти перелік власних щоденних правил і дій, якими керуєтесь у власному житті та які допомагають бути енергійними й відчувати життя повною мірою;

- вправа «Рефлексія тижня (року)»: закінчити фразу: «Найкращий момент тижня (року) – це...», «Мене надихало на цьому тижні (році)...», «Найважливіші події тижня (року)...», «Подія цього тижня (року), яку мені хотілося би запам'ятати назавжди – це...», «Цього тижня (року) я успішно вирішив таку проблему...», «Цього тижня (року) я розпочав таку нову справу...», «Головним досягненням цього тижня (року) я вважаю...»;

- вправа «На який я сходинці?», яка проводиться з метою розвитку вміння аналізувати свою діяльність. Для цього на намальованій на листку драбинці (10 сходинок) потрібно визначити своє місце (розвиток певної якості, вміння, виконання певного завдання, роботи, підготовки до чогось);

- «Заборона» – вправа для пошуку ресурсів, аналізу своїх можливостей. Забороняється говорити «Я не...(вмію, можу, не вийде, не знаю як)», потрібно висловити що потрібно зробити, щоб вийшло (додаткові вміння, засоби, інформація тощо);

- «Дерево мети» – вправа на усвідомлення власних можливостей. На намальованому дереві, де коріння – точка відліку, а верхівка крони – найвищі досягнення потрібно знайти своє місце. Далі потрібно вписати що потрібно зробити, щоб піднятися на вищий рівень.

Розвитку професійної компетентності директора ЗЗСО сприяє оволодіння ним прийомами самоменедженту, адже саме ці вміння дають можливість керівнику управляти своїм життям, ефективно організовувати управлінську

діяльність, досягати визначених цілей максимально використовуючи свої можливості.

Самоменеджмент Т. Волотовська визначає як «поступову, систематичну і послідовну роботу, спрямовану на самовдосконалення особистісних якостей, розвиток творчого потенціалу та підвищення ефективності професійної діяльності особистості незалежно від віку та професійної спрямованості» [11].

За визначенням А. Складенка «самоменеджмент – це усвідомлене, цілеспрямоване застосування випробуваних наукою та практикою управлінських знань задля оптимального використання задатків, часу та ресурсів з метою максимального розкриття власних здібностей і досягнення професійного та особистого успіху» [11, с. 83].

Розвиток професійних компетентностей залежить від володіння керівником навиками самоменеджменту тому, що значно більше досягає у житті і професії той, хто вміє керувати собою краще ніж іншими. Самоорганізація, самоаналіза, ефективне планування, самомотивація, самоактуалізація забезпечують ефективність професійної діяльності.

Аналіз наукових досліджень дозволив виділити прийоми самоменеджменту, які дають керівнику ЗЗСО ефективно планувати та здійснювати свою професійну діяльність: техніка «ALPEN», принцип Парето, АБВ-аналіз пріоритетності завдань, матриця Ейзенхауера, технологія SMART та ін.

Найперше – це техніка щоденного планування «ALPEN», яка містить те, що людина хоче, може і має виконати. Ефективність складання плану дня доведена, адже тоді керівник ЗЗСО зможе: розпланувати справи, які має виконати упродовж робочого дня і визначити терміни часу на них; розпланувати дії і витрати часу на них; знімає страх що щось забули; увага концентрується на важливому.

Техніка «ALPEN» містить п'ять етапів: А – занотувати дії, справи, завдання, терміни та ін.; L – оцінити їх тривалість, кількість часу, який необхідно виділити на кожне завдання /справу; P – залишити вільний час для непередбачених справ, або коли певні дії зайняли більше часу, стався форс-мажор (40 % часу); E – розставити пріоритети, де в першу чергу виконуються складні справи,

передоручити те, що можна; N – перевірка реалізації плану у кінці дня. Важливо у цей план також включати відпочинок і час на приємні справи.

Використання принципу Парето дає можливість керівнику ЗЗСО зосередитися на головному. Принцип звучить так: «20 % зусиль дають 80 % результату, а 80 % зусиль – тільки 20 %». Найпершим є те, що розуміючи, що 80 % справ дають доволі низький результат, керівник припинить себе картати за те, що не усі його справи успішні, сприймає невдачі як життєві уроки і цінує свої досягнення. Іншим моментом принципу є те, що максимальну віддачу керівник отримає від 20 % зусиль, на усе інше прийдеться витратити більше сил, енергії і ресурсів. Тому необхідно диференціювати методи і зусилля на основі досягнутого результату [35, с. 22].

Техніка аналізу пріоритетності завдань (АБВ-аналіз) дасть можливість ефективно використати принцип Парето. Для цього потрібно усі завдання розділити на групи враховуючи їх складність (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

АБВ-аналіз пріоритетності завдань

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Дуже важливі 15% всіх завдань Значимість – 65%	Важливі 20% завдань Значимість – 20%	Менш важливі 65% всіх завдань Значимість – 15%
Виконують керівники, не делегуються	Частково делегуються	Делегуються, скорочуються

Для того, щоб використати АБВ-аналіз необхідно: визначити перелік завдань, які необхідно виконати; визначити рейтинг цих завдань відповідно їх важливості; оцінити їх відповідно до категорій А, Б, В; скоректувати свій план, орієнтуючись на колонку А; визначити які завдання з колонок Б і В можна делегувати [35, с. 23].

Допомогти розставити пріоритети і спланувати справи відповідно до їх важливості може допомогти матриця Ейзенхауера. Для цього потрібно намалювати квадрат і розділити його на чотири частини (рис. 2.1.)



Рис. 2.1. Матриця Ейзенхауера

В утворені квадрати потрібно вписати свої справи відповідно до критерію: у перший (терміново і важливо) – справи, які потрібно виконати негайно (організувати зустріч із заступниками, оформити наказ, та ін.); у другий (важливо, але не терміново) – ті справи які є важливими, виконання їх є обов’язковим і не можна відкладати (участь у проєкті, підвищення кваліфікації, самоосвіта та ін.); у третій (не важливо, але терміново) – завдання, які не дуже важливі, але відкласти їх неможливо (прохання про присутність на концерті, конференції, відповіді на запити). Справи цього квадрату можна передоручити іншим; четвертий квадрат (не важливо і не терміново) – справи, які витрачають час і не призводять до позитивних наслідків. Такі справи можна видалити зі свого списку (перегляд Facebook або Instagram, комунікація з людьми, які крадуть час).

Директор ЗЗСО, використовуючи матрицю Ейзенхауера навіть частково, може переорієнтуватись що і коли потрібно зробити, що можна передоручити. Також важливим моментом у роботі з матрицею є чітке визначення справ, які є терміновими і є важливими, адже дуже часто термінові справи забирають багато

часу і не дають можливість розвиватися ні в особистісному, ні в професійному плані.

У розвитку професійної компетентності керівника ЗЗСО важливо володіти сучасними підходами постановки цілей. Однією з таких технологій є технологія SMART, яка дозволить керівнику визначити мету своєї діяльності чи саморозвитку, окреслити терміни та необхідні ресурси. «SMART» визначають як аббревіатуру, яка розшифровується як: «Specific» – конкретна мета, «Measurable» – вимірювана мета; «Achievable» – досяжна мета; «Relevant» – значуща мета; «Time-Bound» – обмежена часом мета [30, с. 82].

Сутність технології представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Сутність технології SMART

SMART	Сутність	Запитання для постановки мети
Specific	Мета має бути конкретна і однозначна, її не можна інтерпретувати по-різному. Мета повинна фокусувати та задавати напрямок роботи.	1. Якого результату ви бажаєте досягти? 2. Чому саме ця мета допоможе досягти необхідного результату? 3. Вибрана мета відповідає стратегії вашого життя?
Measurable	Мета вимірюється в кількісних показниках, за якими людина визначає, наскільки вона наблизилася до результату.	1. Які показники дають зрозуміння, що мета досягнута? 2. Над яким показником потрібно працювати, щоб досягти мети?
Achievable or Attainable	Процес визначення мети повинен ґрунтуватися на реальних можливостях, ресурсах особистості, знаннях, досвіді людини, її психологічних та фізичних особливостях.	1. Чи реально досягти цієї мети у встановлений термін? 2. Що може перешкодити досягненню результату? 3. Мій особистісний потенціал або власні ресурси достатні для виконання мети?
Relevant	Релевантна, значуща мета ґрунтується на особистісних цінностях, сильних сторонах характеру та тих реальних	1. Які переваги отримає особистість після досягнення мети? 2. Вибрана ціль відповідає стратегії розвитку особистості, її життєвим

	можливостях, які дає оточення особистості.	цілям? 3. Що станеться, якщо мету не буде досягнуто?
Time-Bound	Мета обмежена в часі. Наявність фінальної дати допомагає сфокусувати зусилля на досягненні мети у визначений строк чи раніше.	1. Скільки знадобиться часу, щоб досягти мети? 2. На які проміжні етапи ціль буде розбита?

SWOT-аналіз – технологія, яка може допомогти керівнику ЗЗСО виявити свої сильні і слабкі сторони, визначити недоліки і окреслити шляхи їх вирішення. Методика SWOT-аналізу керівника ЗЗСО включає такі етапи:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін своєї особистості чи діяльності. До сильних сторін можуть бути віднесені: високий рівень емоційної стійкості; адекватність поведінки у кризових ситуаціях; професіоналізм; здатність до ризику; комунікабельність; володіння інформаційними технологіями; досвід роботи, впевненість, наявність лідерських якостей, креативність, розумність та ін. До слабких сторін може бути віднесено: вік, відсутність досвіду роботи, проблеми зі здоров'ям, відсутність цілеспрямованості, відсутність гнучкості, низький рівень інноваційної активності; конфліктність та ін. Сильні сторони можуть допомогти у досягненні поставлених цілей. Визначення слабких сторін дасть можливість спланувати роботу над собою і розвитком необхідних якостей.

2. Визначення можливостей керівника ЗЗСО на ринку освітніх послуг. Цей етап спрямований на визначення власних можливостей і ризиків. Можливості є факторами, які уже розвинуті, або вони будуть розвиватися: розвиток нових технологій, розвиток міжнародних зв'язків; можливості участі у міжнародних проєктах, можливості для використання Інтернет-ресурсів, можливості участі у семінарах, вебінарах, конференціях та ін. Загрози є перешкодами на шляху до розвитку: конкуренція на ринку праці; криза у економіці; міграція населення; професійне вигорання, низький рівень підтримки з боку держави.

3. Аналіз і порівняння сильних і слабких сторін директора ЗЗСО з можливостями та загрозами. З цією метою використовується матриця-SWOT, яка

дає можливість визначити стратегії: розвитку сильних сторін, боротьби із загрозами із застосуванням внутрішніх резервів; подолання негативних сторін; зміцнення власного потенціалу і запобігання можливим загрозам.

У роботі керівника ЗЗСО ефективним є використання SWOT-аналізу у процесі здійснення стратегічного планування роботи школи, адже ця технологія спрямована на оцінку суті управлінської ситуації в закладі освіти. Метод SWOT створює можливості для систематизації проблем, які виникають у діяльності керівника ЗЗСО, визначення власних ресурсів у процесі розвитку професійних компетентностей, використання потенційних можливостей, уникнення небезпек і прийнятті зважених рішень.

Отже, у процесі розвитку професійних компетентностей керівника ЗЗСО важливу роль відіграє володіння рефлексивними вміннями та прийомами самоменеджменту. Рефлексивні вміння дають можливість директору ЗЗСО аналізувати свою діяльність, власні управлінські рішення, передбачати наслідки своїх дій і рішень, формувати компетентний стиль мислення, вдосконалювати вміння управлінської діяльності, прогнозувати труднощі у процесі управління закладом освіти. Прийоми самоменеджменту дають можливість керівнику управляти своїм життям, ефективно організовувати управлінську діяльність, досягати визначених цілей максимально використовуючи свої можливості, раціонально планувати свою діяльність, приймати зважені рішення. Серед таких прийомів: метод «ALPEN» принцип Парето, АБВ-аналіз, матриця Ейзенхауера, SMART-технологія, SWOT-аналіз.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження з проблеми професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти дало нам можливість сформулювати такі висновки:

1. З'ясовано, що проблема професійних компетентностей керівників ЗЗСО була у центрі наукових пошуків. Аналіз наукових праць А. Аносової, І. Бойко, І. Дарманської, Т. Діжак, В. Маслова, П. Олешко, Т. Рожнової, І. Саух, Н. Уйсімбаєвої, О. Фенцик та ін. дає можливість стверджувати, що оволодіння професійними компетентностями дасть можливість керівнику ЗЗСО виконувати свої професійні обов'язки на більш високому рівні, відповідно до вимог сучасного суспільства і реформи «Нова українська школа».

Аналіз нормативних документів дає можливість відзначити, що у Законі України «Про освіту», Законі України «Про повну загальну середню освіту» визначено роль і місце керівника ЗЗСО, його посадові обов'язки і права, розписані функції. Важливим є те, що прийнято Професійний стандарт за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», у якому чітко визначено загальні та професійні компетентності, що дало змогу прийняти Типові програми підвищення кваліфікації, спрямовані на формування зазначених у Професійному стандарті професійних компетентностей.

2. Уточено сутність понять «керівник закладу загальної середньої освіти», «компетентність», «професійна компетентність», «професійна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти». Під поняттям «компетентність» розуміємо систему знань, умінь і особистісних якостей, необхідних для виконання посадових обов'язків. Поняття «професійна компетентність керівника ЗЗСО» визначаємо як комплексні інтегративну здатність керівника ЗЗСО вирішувати професійні завдання та управлінські функції в умовах Нової української школи.

Відповідно до Професійного стандарту за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» окреслено професійні компетентності

керівника ЗЗСО: нормативно-правової, компетентності стратегічного управління

закладом освіти та стратегічного управління персоналом; забезпечення якості освітньої діяльності, функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи

забезпечення якості освіти; лідерської, емоційно-естетичної; педагогічного,

соціального та мережевого партнерства; здоров'язбережувальної, інклюзивної,

проектувальної, інноваційної, інформаційно-цифрової, здатності до навчання

упродовж життя.

3. Доведено, що керівники ЗЗСО мають достатньо широкі можливості для розвитку і удосконалення професійних компетентностей. З цією метою працюють літні управлінські школи, проводяться вебінари, курси, круглі столи, конференції та інші форми, спрямовані на професійний розвиток. Проаналізовані Інтернет-ресурси дали можливість виділити вебінари та курси, розміщені на ютубі, на сайтах «На урок», «EdEra», «Прометеус», які розкривають доволі широку тематику проблем управління ЗЗСО.

Проведене опитування магістрантів Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії показало, що майбутні фахівці не зовсім чітко розуміють сутності поняття «професійна компетентність», не орієнтуються у професійних

компетентностях керівника ЗЗСО, але розуміють, що для ефективної діяльності вони необхідні. Середній показник формування професійних компетентностей посередній (4,8), що свідчить про необхідність створення умов для їх формування і розвитку у закладі вищої освіти.

На основі аналізу наукової літератури визначено такі умови розвитку професійних компетентностей керівника ЗЗСО: 1) використання у процесі розвитку професійних компетентностей керівників ЗЗСО можливостей післядипломної освіти; 2) планування траєкторії професійного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти; 3) рефлексія керівником закладу загальної середньої освіти своєї професійної діяльності та оволодіння прийомами самоменеджменту.

Визначено, що важливою умовою розвитку професійних компетентностей керівників ЗЗСО є використання можливостей післядипломної освіти, адже саме завдяки курсам підвищення кваліфікації керівники можуть поповнити свої знання та набути необхідних умінь. Типові освітні програми підвищення кваліфікації для керівників ЗЗСО, курси підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО на 2023 р. запропоновані ХОШПО, курси на платформі «Національна школа управлінців», дають можливість керівникам шкіл глибоко ознайомитися з Професійним стандартом за професією, визначеними там професійними компетентностями, отримати необхідні знання для того, щоб здійснювати нові функції або поглиблювати наявні.

Доведено, що важливою умовою розвитку професійних компетентностей керівника ЗЗСО є планування траєкторії професійного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти, яке є персональним шляхом розвитку професійних знань і умінь за допомогою самостійного вибору напрямку, змісту, форми, темпу самоосвітньої діяльності. Розвитку професійних компетентностей сприятиме участь керівника ЗЗСО у таких формах самоосвітньої діяльності: конференціях, семінарах, вебінарах, майстер-класах, тренінгах, воркшопах, коучингу.

З'ясовано, що важливою умовою розвитку професійних компетентностей керівника ЗЗСО є володіння рефлексивними вміннями та прийомами самоменеджменту. Рефлексивні вміння дають можливість директору ЗЗСО

аналізувати свою діяльність, власні управлінські рішення, передбачати наслідки своїх дій і рішень, формувати компетентний стиль мислення, вдосконалювати уміння управлінської діяльності, прогнозувати труднощі у процесі управління закладом освіти. Ефективними технологіями розвитку рефлексивних умінь керівників ЗЗСО є сторітелінг, скрайбінг, рефреймінг, метод фішбоун. Також важливо використовувати вправи «Рефлексія тижня (року)», «На який я сходинці?», «Заборона», «Дерево мети» та ін.

Прийоми самоменеджменту дають можливість керівнику управляти своїм життям, ефективно організовувати управлінську діяльність, досягати визначених цілей максимально використовуючи свої можливості, раціонально планувати свою діяльність, приймати зважені рішення, що дає можливість виділити час і ресурси для розвитку професійних компетентностей. Описано такі прийоми самоменеджменту: метод «ALPEN» принцип Парето, АБВ-аналіз, матриця Ейзенхауера, SMART-технологія, SWOT-аналіз.

Отже, Нова українська школа потребує керівника нового рівня, здатного до змін, ефективного менеджменту, лідера та інноватора. Відповідно зростаючі вимоги суспільства визначили необхідність удосконалення та розвитку професійних компетентностей керівника ЗЗСО.

Однак, проведене нами дослідження не окреслює усі аспекти зазначеної проблеми. Подальшого вивчення потребують такі питання:

- визначення сутності кожної компетентності і умов її розвитку;
- формування професійних компетентностей у майбутніх керівників ЗЗСО.

Вирішення цих питань буде сприяти не тільки глибшому розумінню сутності професійних компетентностей але і їх формування у процесі фахової підготовки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аносова А. До питання змісту післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2022. № 1(7), С. 22–30. URL: [https://doi.org/10.31499/2706-6258.1\(7\).2022.261082](https://doi.org/10.31499/2706-6258.1(7).2022.261082) (дата звернення 18.08.2023 р.).
2. Баранова Н. П. Тренінги для вчителів з педагогічної майстерності. Харків: Вид. група «Основа», 2009. 159 с.
3. Берека В. Є. Формування професійної компетентності майбутнього менеджера освіти. *Педагогічний дискурс*. 2008. Вип. 4. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/peddysk_2008_4_6 (дата звернення 14.08.2023 р.).
4. Біла Н. Д., Драч І. І. Розвиток управлінської компетентності керівника навчального закладу. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/4_.pdf (дата звернення 18.08.2023 р.).
5. Білецька І.М. Особливості рефлексії професійної діяльності молодих викладачів вишу. *Проблеми сучасної психології*. 2011. Випуск 12. С. 92-100. URL:

<http://journals.uran.ua/index.php/2227-6246/issue/view/9769/showToc> (дата звернення: 25.07.2023 р.).

6. Білик Н. І. Комуникативна компетентність керівників закладів загальної середньої освіти в умовах Нової української школи. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2019. Вип. 6 (11). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/> (дата звернення 21.09.2023 р.).

7. Бойко І. І. Професійна компетентність керівника закладу освіти. *Сучасні тенденції і пріоритети компетентнісного підходу в підготовці майбутніх фахівців дошкільної та початкової освіти* : збірник науково-методичних праць / за заг. редакцією В. Є. Литнєва, Н. Є. Колесник, Т. В. Завязун. Житомир: «Полісся», 2016. У 3-х ч. Ч. І. С. 11-16

8. Бужанська М. В. SWOT-Аналіз – основа само оцінювання педагогічної діяльності. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 72. С. 22-29 URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1339/1262> (дата звернення 14.09.2023 р.).

9. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність керівника школи / Вдовиченко Р.П. Харків: Вид.група «Основа», 2007. 112 с.

10. Вініченко А. А. Комуникативна компетентність як складова управлінської культури керівника навчального закладу. Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології: збірник матеріалів II Всеукраїнської Інтернет-конференції 28 квітня 2017 р. м. Київ / редкол.: В.В.Сидоренко, М.І.Скрипник, Я.Л.Швень. Київ: ЦППО, 2017. 424 с. 396-398.

11. Волотовська Т. Удосконалення розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти за результатами педагогічного дослідження. *Věda a perspektivy*. 2021. № 1(1) Р. 346-354. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/613> (дата звернення 22.08.2023 р.).

12. Волянська С., Остапенко А. Професійна рефлексія керівника як фактор успішного розвитку закладу освіти в умовах технологізації суспільства. *Розвиток управлінської компетентності керівника як важливого ресурсу забезпечення*

якості роботи закладу освіти : тематичний збірник праць / упоряд. І. В. Ветров, О. В. Власюк; за ред. А. Л. Черній, І. В. Ветрова. Рівне : РОІППО, 2019. С. 4-10.

13. Воркшоп «Кручинг конфлікту» для керівників закладів освіти. URL: https://bilgorod-d.gov.ua/page/vorkshop_kruching_konflktu_dlya_kervnikov_zakladv_osvti (дата звернення 22.08.2023 р.).

14. Воробйова Н. М. Коучинг як інструмент у формуванні професійної компетентності новопризначеного керівника закладу загальної середньої освіти в процесі підвищення кваліфікації. Specialized and multidisciplinary scientific researches: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 4), December 11, 2020. Amsterdam, The Netherland: European Scientific Platform. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/download/7228/7209/> (дата звернення 22.08.2023 р.).

15. Воробйова Н. М. Формування професійної компетентності новопризначеного керівника закладу загальної середньої освіти в процесі підвищення кваліфікації. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2019. № 65. С. 7-17. URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6290/1/3.pdf> (дата звернення 18.08.2023 р.).

16. Гаркавенко О.В. Моніторинг рівня сформованості професійної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології: збірник матеріалів II-ї Всеукраїнської Інтернет-конференції 28 квітня 2017 р. м. Київ / редкол.: В.В.Сидоренко, М.І.Скрипник, Я.Л.Швень. Київ: ЦППО, 2017. 424 с. 317-320.*

17. Дарманська І. М. Методи та прийоми формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. Наукові записки: зб. наук. статей [Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова]. Київ: вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2019. Вип. СХХХХІІ (142). С. 69–79.

18. Дарманська І. Теоретико-технологічні основи формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в процесі професійної підготовки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. пед. наук: 13.00.04; Хмельницький, 2019. 43 с.

19. Дарманська І. М. Теоретико-технологічні основи формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в процесі професійної підготовки: [моногр.]. Хмельницький: ХГПА, 2019. 572 с.

20. Дарманська І. Організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. Сер.: педагогічні науки. Хмельницький, 2019. № 2 (17). С. 125–138.

21. Дарманська І. Система формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти у процесі професійної підготовки. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. Сер.: педагогічні науки. Хмельницький, 2019. № 1 (16). С. 81–93.

22. Дзюба В. П. Інформаційно-цифрова компетентність як одна з пріоритетних у професійному розвитку керівника закладу загальної середньої освіти. *Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії* : зб. матеріалів IV Всеукр. відкр. наук.-практ. онлайн-форуму, Київ, 27 жовт. 2022 р. / за заг. ред. І. М. Савченко, В. В. Ємець. Київ : Національний центр «Мала академія наук України», 2022. С. 134-138.

23. Діжак Т. Управління компетентнісним розвитком керівника закладу загально середньої освіти. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. № 1(1). С. 160-171. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/20/44> (дата звернення 18.08.2023 р.).

24. Дорошук М. Самовдосконалення керівника освітньої установи як психолого-педагогічна проблема. *Педагогічний пошук*: Збірник наукових праць

студентів і молодих вчених. Випуск 9. Вінниця: ТОВ «Нілан ЛТД», 2018. С. 56-58.

25. Елькін М. В., Головкова М. М., Коробченко, А. А. Шляхи удосконалення професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Збірник наукових праць ЗОШПО*. 2016. № 3. С. 52-58.

26. Ефендієва С. М., Знаменська І.В., Гончарова Є.Є. Вебінар як дистанційна форма підвищення кваліфікації педагогічних працівників. URL: http://repository.pdmu.edu.ua/bitstream/123456789/15547/1/Vebinar_yak_dystantsiyna_forma_pidvyshchennya_kvalifikatsiyi_pedagogichnykh_pratsivnykiv.pdf (дата звернення 22.08.2023 р.)

27. Закон України «Про освіту» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 12.07. 2023 р.).

28. Закон України «Про повну загальну середню освіту» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення 12.07. 2023 р.).

29. Зінчук Н. Воркшоп як сучасна форма розвитку фінансово-економічної компетентності керівних кадрів освіти на курсах підвищення кваліфікації *Післядипломна освіта в Україні: методологія, педагогіка, психологія, управління, досвід, нормативно-методична база*. 2016. № 1. С. 63-65. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/pislya_dyplom_osvina/1_2016/%D0%97%D0%98%D0%9D%D0%A7%D0%A3%D0%9A.pdf. (дата звернення 22.08.2023 р.)

30. Калагін Ю. А. «SMART-технологія» для формування та розвитку загальних і спеціальних (фахових) компетентностей студентів ЗВО. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f77d4b4e-8faa-4bf8-a594-5ee1eadce9ea/content> (дата звернення 14.09.2023 р.).

31. Калініна Л. М., Коваленко Є. І. Стратегічне управління освітньою організацією : навч. посіб. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.

32. Калініна Л., Мелешко В., Осадчий І., Паращенко Л., Топузов М. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами:

моделі та механізми: монографія / За наук. ред. Л. Калініної. Київ: Педагогічна думка, 2018. 224 с.

33. Кінах Н. В., Омельчук О. В. Структура управлінської компетентності керівних кадрів загальної середньої освіти. *Децентралізація системи управління освітою: зміни, виклики, практики*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Краматорськ, 24 листопада 2021 р. / редкол.: Ю. О. Бурцева, М. О. Кириченко, П. С. Олешко, Д. В. Малєєв, В. І. Шабанов [та ін]; Донецький ОБЛППО. Київ, 2022. 232 С. 71-74.

34. Лукіна Т. О. Освітні потреби керівника закладу загальної середньої освіти як індикатор розвитку професійної компетентності. *Вісник післядипломної освіти*. 2022. Випуск 20(49) Серія «Педагогічні науки» (Категорія «Б»). С. 106-129. URL: https://lib.iitta.gov.ua/730945/1/Bulletin_20_49_Pedagogika_Lukina_%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B3%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB.pdf (дата звернення 22.08.2023 р.).

35. Любченко Н. В. Самоменеджмент як чинник професійно-особистісного розвитку менеджера в освіті: спецкурс; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». Київ, 2017. 56 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/724450/1/%D0%9B%D1%8E%D0%B1%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%9D.%D0%92_%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%20%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf (дата звернення 14.09.2023 р.).

36. Мариновська О. Проектування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагога в контексті Концепції «Освіта впродовж життя»: збірник тез доповідей науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Краматорськ, 10 грудня 2020 р., відп. ред. Д. В. Малєєв. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 284 с.

37. Маслов В.І. Концептуальні засади побудови, зміст і структура орієнтовної моделі функціональної компетентності керівників навчальних закладів. *Післядипломна освіта в Україні*. 2009. № 2 (15). С. 3-10. URL:

<https://lib.iitta.gov.ua/6925/1/%D0%9A%...D0%B5%D0%BB%D1%96.pdf> (дата звернення 14.08.2023 р.).

38. Методичні рекомендації щодо застосування професійного стандарту «керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/metod.rekom.pdf> (дата звернення 22.08.2023 р.).

39. Могілевська В. М., Барліт О. О., Сібіль О. І. Інформаційно-цифрова компетентність як інструмент вибудовування індивідуальної траєкторії професійного розвитку. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2022. Вип. 13. С. 62-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/oeeetu_2022_13_7 (дата звернення 22.08.2023 р.).

40. Можейко Г., Кіящук А. Літня управлінська школа як ефективна форма розвитку професійної компетентності керівника. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2017. № 1-2. С. 149-153.

41. Мосюра А. І., Рожнова Т. Є. Особливості професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами»*. 2015. С. 278–284.

42. Національна школа управлінців. URL: <https://kadryosvita.in.ua> (дата звернення 21.09.2023 р.).

43. Немченко С. Г., Голік О. Б. Рефлексивна культура. *LAP LAMBERT Academic Publishing*, 2018. 201 с. URL: <http://dspace.bdpu.org/bitstream/123456789/122/1/Nemchenko%20S.H.%2C%20Holik%20O.B.%20Refleksyvna%20kul%CA%B9tura.pdf> (дата звернення: 20.07.2023 р.)

44. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти : методичний посібник для керівників закладів загальної середньої освіти / уклад. : Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с.

45. Носко Л. А. Здатність до рефлексії як професійно важлива якість. *Когнітивні та емоційно-поведінкові фактори повноцінного функціонування*

людини: культурно-історичний підхід: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 23-24 жовтня 2015 р.) / М-во освіти і науки України, ХНПУ імені Г. С. Сковороди [та ін.]. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2015. С. 246-247.

46. Олешко П. С. Структура професійної компетентності керівника навчального закладу у системі післядипломної педагогічної освіти. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 2(1). С. 88-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_2%281%29__22 (дата звернення 14.08.2023 р.).

47. Олешко П. С. Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах інноваційного освітнього середовища. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Випуск 64: збірник наук. праць /М-во освіти і науки України, Нац. Пед. ун-т ім.. М. П. Драгоманова. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018. С. 158-162. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/24014/Oleshko_P._S..pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 14.08.2023 р.).

48. Оліфіра Л. Проблема формування професійної управлінської компетентності керівників закладів освіти в психологопедагогічних дослідженнях. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10olippr.pdf> (дата звернення 14.08.2023 р.).

49. Оніщенко О. В. Тренінг як інноваційна методика навчання в системі післядипломної педагогічної. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. Серія : Педагогічні науки. 2015. Вип. 132. С. 106-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2015_132_28 (дата звернення 22.08.2023 р.).

50. Опольська А. Характеристика професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2012. Вип. 5. С. 123-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/OD_2012_5_19 (дата звернення 14.08.2023 р.).

51. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.

52. Ощепко Т. В. Професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17474/1/%D0%9E%D1%89%D0%B5%D0%BF%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення 14.08.2023 р.).

53. Перлик В. В. Професійні компетентності сучасного керівника закладу загальної середньої освіти в контексті Професійного стандарту. *Особистісно-професійна компетентність педагога: теорія і практика*: збірник наукових статей / за заг. ред. Л. В. Серих. Суми: НІКО, 2022. С. 88-91.

54. Персональний сайт Гондюл Ірини. URL: http://www.iryna-gondul.edukit.kiev.ua/anonsi_moih_majster-klasiiv/ (дата звернення 22.08.2023 р.).

55. Пікож Т. М. Управлінська компетентність як невід'ємна складова успішності управлінської діяльності керівника закладу освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту*: Матеріали Всеукраїнського науково-методологічного семінару 30 жовтня 2020 р. Київ – Бориспіль: ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2020, С. 124-126.

56. Положення про центр професійного розвитку педагогічних працівників. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2020-%D0%BF#n10> (дата звернення 22.08.2023 р.).

57. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення 12.07. 2023 р.).

58. Рожнова Т. Є. Значення компетентнісного підходу для здійснення підготовки керівників навчальних закладів. *Актуальні проблеми професійної орієнтації та професійного навчання населення у контексті подолання кризи ринку праці* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (1 груд. 2015 р., м. Київ) / Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. Київ, 2015. С. 321-326. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/19858/1/Рожнова.pdf> (дата звернення 18.08.2023 р.).

59. Рожнова Т. Інноваційні аспекти формування особистості керівника навчального закладу. *Витоки педагогічної майстерності*. Серія : Педагогічні

науки. 2015. Вип. 15. С. 271-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2015_15_56 (дата звернення 21.09.2023 р.).

60. Рожнова Т. Є. Формування професійної компетентності у підготовці керівників навчальних закладів. *Теорія та методика управління освітою*: електронне фахове видання, 2013 URL: <http://eprints.zu.edu.ua/19858/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення 21.09.2023 р.).

61. Саух І. В. Концептуалізація змісту терміну «професійна компетентність керівника ЗЗСО». *The 6th International scientific and practical conference "Science and innovation of modern world"* (February 23-25, 2023) Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2023. P. 437-442 URL: https://lib.iitta.gov.ua/734566/1/%D0%A1%D0%B0%D1%83%D1%85_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf (дата звернення 21.09.2023 р.).

62. Саух І. В. Формування моделі професійної компетентності керівника ЗЗСО як важлива складова процесу реалізації державно-громадського управління в освітній сфері. *The 1st International scientific and practical conference «European scientific congress»* (February 20-22) Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2023. P 276-281. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/47959/1/EUROPEAN-SCIENTIFIC-CONGRESS-20-22.02.23.pdf#page=276> (дата звернення 14.08.2023 р.).

63. Стукалова Т. Г. Стукалова Т. Г. Розвиток професійної компетентності сучасного керівника школи. *Proceedings of V International Conference, Ukraine, Sumy, SOIPPO, 2012.* URL: http://itea-conf.org.ua/ids3ci-2012/wp-content/uploads/2012/08/stukalova_t_g.pdf (дата звернення 14.08.2023 р.).

64. Типова програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya-kvalifikaciyi-kerivnikiv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-yaki-vprovadzhuyut-novij-derzhavnij-standart-bazovoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення 21.09.2023 р.).

65. Типова програма підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya-kvalifikaciyi-novopriznachenih-kerivnikiv-direktoriv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення 21.09.2023 р.).

66. Типова освітня програма організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа» URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-osvitnoyi-programi-organizaciyi-i-provedennya-pidvishennya-kvalifikaciyi-kerivnih-kadriv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-vidpovidno-do-vimog-konserciji-nova-ukrayinska-shkola> (дата звернення 21.09.2023 р.).

67. Торган М.М. Структура функціональної компетентності менеджерів освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. / редкол.: Т.І. Сущенко (голов. ред.) та ін. Запоріжжя. 2010. Вип. 10 (63). С. 189-194.

68. Траєкторія професійного розвитку. URL: <https://cprpp.khm.gov.ua/profesijnyj-rozvytok-pedahohichnykh-pratsivnykiv/traiektoriia-profesijnoho-rozvytku/> (дата звернення 18.08.2023 р.).

69. Уйсімбаєва Н. Компетентнісний підхід до підготовки керівника навчального закладу. *Наукові записки* [Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Педагогічні науки. 2012. Вип. 107(2). С. 206-212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2012_107%282%29__32_ (дата звернення 14.08.2023 р.).

70. Управлінська школа 2017. URL: <https://gorliceum.ck.ua/index.php/metodychna-storinka/seminary-ta-konferentsii/236-upravlinska-shkola-2017> (дата звернення 21.09.2023 р.).

71. Фенцик О. М. Формування професійної компетентності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти: комунікативний аспект. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Педагогіка та психологія»

: зб.наук. пр. / Ред.кол. : Товканець Г.В. (гол.ред.) та ін. Мукачево : Вид-во МДУ, 2018. Випуск 2 (8). С. 200-203.

72. Хмельницький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти ім. А. Нестеренка. Програми курсів. URL: https://hoipro.km.ua/?page_id=1705 (дата звернення 21.09.2023 р.).

73. Штуль С. Л. Управлінська компетентність керівника сучасної школи. *Теоретичні питання сучасного освітнього менеджменту* 2013. № 1(11). URL: http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp11/1/Shtul.pdf (дата звернення 14.08.2023 р.).

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для магістрантів спеціальності 073 Менеджмент на визначення розуміння сутності професійних компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти

1. Як ви розумієте сутність понять «професійна компетентність» і «професійна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти».

2. Назвіть професійні компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

3. Якими здатностями / уміннями, на Вашу думку, має оволодіти керівник ЗЗСО, щоб на якісному рівні виконувати свої професійні обов'язки в умовах Нової української школи?

№ з/п	Здатність	
1.	Володіти цифровими технологіями орієнтуватися у	

	цифровому просторі	
2.	Розбиратися у документах та уміти працювати з ними	
3.	Бути лідером, уміти «запалювати» людей і вести за собою	
4.	Уміти працювати з людьми та управляти ними	
5.	Володіти критичним мисленням, уміти аналізувати, зіставляти, робити висновки та ін.	
6.	Творчо підходити до своєї професії, проявляти креативність та стимулювати її у вчителів	
7.	Постійно вчитися і самовдосконалюватися	
8.	Шукати можливості (програми, гранди) для розвитку закладу	
	Допишіть свій варіант	

4. Чи є необхідність формування професійної компетентності ще на етапі навчання у магістратурі?

5. Оцініть свій рівень володіння професійними компетентностями керівника ЗЗСО від 0 до 10, де 0 – відсутніх необхідних здатностей і 10 – високий рівень розвитку.

Професійна компетентність	Зміст	
Нормативно-правова компетентність	Здатність керуватися в управлінській діяльності нормативно-правовими документами в галузі освіти. Здатність проектувати, розробляти документи щодо управління освіти. Здатність укладати угоди (договори, контракти).	
Компетентність стратегічного управління закладом освіти	Здатність визначати і враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу. Здатність визначати стратегію розвитку закладу освіти, у тому числі стратегію цифрової трансформації, та здійснювати стратегічне планування. Здатність до інноваційного управління розвитком закладу освіти. Здатність ефективно залучати і використовувати матеріальні й фінансові ресурси відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти. Здатність управляти змінами.	

	<p>Здатність приймати і ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків.</p> <p>Здатність здійснювати контроль і оцінювати ефективність управлінської діяльності.</p>	
Компетентність стратегічного управління персоналом	<p>Здатність застосовувати оптимальні методи діагностики індивідуальних особливостей персоналу, здійснювати ефективну кадрову політику.</p> <p>Здатність ефективно управляти персоналом.</p> <p>Здатність до створення організаційно-педагогічних умов для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників.</p> <p>Здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку.</p> <p>Здатність забезпечувати наставництво, супервізію.</p>	
Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти	<p>Здатність забезпечувати організацію якісного освітнього процесу.</p> <p>Здатність запровадити функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти.</p> <p>Здатність проводити внутрішній моніторинг якості освіти.</p> <p>Здатність забезпечувати формування культури академічної доброчесності в учасників освітнього процесу.</p>	
Компетентність організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти	<p>Здатність забезпечити участь закладу освіти в заходах/процедурах системи зовнішнього забезпечення якості освіти.</p> <p>Здатність аналізувати та враховувати результати заходів системи зовнішнього забезпечення якості освіти.</p> <p>Здатність аналізувати та враховувати результати зовнішнього моніторингу якості освіти.</p>	
Лідерська компетентність	<p>Здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу освіти.</p> <p>Здатність швидко реагувати на зміни і формувати гнучкість та адаптивність у всіх учасників освітнього</p>	

	<p>процесу.</p> <p>Здатність використовувати сучасні форми і методи комунікації, співпраці і взаємодії, у тому числі з використанням цифрових технологій.</p> <p>Здатність представляти інтереси закладу освіти.</p>	
Емоційно-етична компетентність	<p>Здатність сприяти розвитку в учасників освітнього процесу поваги та дбайливого ставлення до національних, історичних, культурних цінностей, матеріальної культурної спадщини українського народу.</p> <p>Здатність до сприяння в дотриманні учасниками освітнього процесу педагогічної етики, культури спілкування, доброчесності та добропорядності.</p> <p>Здатність усвідомлювати особисті відчуття й почуття, управляти власними емоційними станами, створювати позитивний психологічний клімат упродовж організації суб'єкт-суб'єктної взаємодії.</p>	
Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства	<p>Здатність організувати ефективну роботу колективу закладу освіти на засадах відкритості й толерантності.</p> <p>Здатність здійснювати прозору та відкриту інформаційну політику.</p> <p>Здатність забезпечувати умови для здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю закладу освіти.</p> <p>Здатність до забезпечення співпраці заучених фахівців (логопедів, психологів, асистентів учителя тощо), надання додаткової підтримки особам з особливими освітніми потребами.</p>	
Здоров'язберезувальна компетентність	<p>Здатність забезпечити сприятливі умови в освітньому середовищі для кожного учня, залежно від його індивідуальних особливостей, потреб, інтересів.</p> <p>Здатність забезпечити умови праці для працівників закладу освіти, облаштувати їхні робочі місця з урахуванням санітарних норм і правил.</p> <p>Здатність організувати заходи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу.</p> <p>Здатність до забезпечення надання домедичної</p>	

	<p>допомоги учням і працівникам закладу освіти, організації їх харчування.</p> <p>Здатність забезпечити умови, що унеможливають заподіяння учасника освітнього процесу фізичної, майнової та/або моральної школи.</p> <p>Здатність до забезпечення безпечного цифрового освітнього середовища.</p>	
Інклюзивна компетентність	<p>Забезпечення інклюзивного освітнього середовища.</p> <p>Здатність до організації забезпечення інклюзивного навчання, психолого-педагогічного супроводу учнів із особливими потребами.</p>	
Проектувальна компетентність	<p>Здатність використовувати технології проектування в управлінській діяльності.</p>	
Інноваційна компетентність	<p>Здатність генерувати і впроваджувати в управлінську практику нові, перспективні ідеї, освітні інновації.</p>	
Здатність до навчання впродовж життя	<p>Здатність до здійснення само мотивації, саморозвитку і самореалізації, використання можливостей формальної, неформальної і інформальної освіти.</p> <p>Здатність до визначення умов і ресурсів професійного розвитку впродовж життя.</p>	
Інформаційно-цифрова компетентність	<p>Здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, здійснювати пошук і критично оцінювати інформацію, оперувати нею в управлінській діяльності.</p> <p>Здатність ефективно використовувати наявні та створювати (за потреби) нові електронні (цифрові) управлінські ресурси.</p> <p>Здатність керувати процесами створення ефективного безпечного електронного (цифрового) освітнього середовища закладу та забезпечення умов для його ефективного використання.</p>	

Додаток Б

Зміст Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти, розробленої і затвердженої Міністерством освіти і науки України

Модуль 1. Нормативно-правова компетентність	
1.1.	Нормативно-правове забезпечення діяльності закладу освіти.
1.2.	Документообіг у закладі освіти. Створення нормативних документів як інструмент реалізації організаційної автономії освітнього закладу.
1.3.	Нормативно-правове забезпечення трудових відносин у закладі освіти.
Модуль 2. Компетентність стратегічного управління закладом освіт.	
2.1.	Запити та очікування всіх учасників освітнього процесу: визначення і врахування.
2.2.	Стратегія розвитку закладу освіти, стратегічне планування. Стратегія цифрової трансформації.
2.3.	Інноваційне управління розвитком закладу освіти.
2.4.	Матеріальні та фінансові ресурси. Залучення і використання матеріальних та фінансових ресурсів відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти.

2.5.	Управління змінами.
2.6.	Управлінські рішення з урахуванням оцінки існуючих альтернатив і ризиків.
Модуль 3. Компетентність стратегічного управління персоналом	
3.1.	Кадрова політика як складова автономії закладу освіти.
3.2.	Управління професійним зростанням педагога.
3.3.	Мотивація та стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку.
Модуль 4. Компетентність забезпечення якості освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості	
4.1.	Управління якістю освітньої діяльності в закладі освіти.
4.2.	Освітня програма закладу освіти.
4.3.	Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти.
4.4.	Внутрішній моніторинг якості освіти.
4.5.	Академічна доброчесність.
Модуль 5. Компетентність забезпечення якості освіти на засадах функціонування зовнішньої системи забезпечення якості	
5.1.	Державна політика в системі забезпечення якості освіти в Україні.
5.2.	Інституційний аудит – складова зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти.
5.3.	Зовнішній моніторинг якості освіти.
Модуль 6. Лідерська компетентність	
6.1.	Лідерство як основа горизонтального управління.
6.2.	Роль відповідального лідерства в комунікаційній діяльності закладу освіти.
6.3.	Тенденції розвитку позитивного іміджу закладу освіти.
Модуль 7. Емоційно-етична компетентність	
7.1.	Професійна етика та емоційно-етична компетентність сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.
7.2.	Професійна саморегуляція як системо утворювальна складова емоційно-етичної компетентності сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.
Модуль 8. Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства	
8.1	Управління закладом освіти на засадах відкритості та толерантності

8.2.	Прозора та відкрита інформаційна політика закладу освіти як один із ефективних механізмів освітнього менеджменту.
8.3.	Управлінські аспекти здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю закладу освіти.
Модуль 9. Здоров'язбережувальна компетентність	
9.1.	Розбудова безпечного особистісно орієнтованого освітнього середовища як одна із важливих складових сучасного закладу освіти.
9.2.	Створення в закладі освіти комфортних та безпечних умов праці, навчання для учасників освітнього процесу.
9.3.	Формування здорового підростаючого покоління засобами оновленої системи харчування, надання домедичної допомоги.
9.4.	Організація в закладі освіти вільного від насильства і боулінгу освітнього середовища.
Модуль 10. Інклюзивна компетентність	
10.1.	Розбудова інклюзивного освітнього середовища як пріоритетний напрям діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.
10.2.	Управлінський супровід інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти.
Модуль 11. Проєктувальна компетентність	
11.1.	Професійна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти як соціальне проєктування.
11.2.	Технології організаційного проєктування у професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.
Модуль 12. Інноваційна компетентність	
12.1.	Інноваційний освітній менеджмент як провідний напрям професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.
12.2.	Управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти
Модуль 13. Здатність до навчання впродовж життя	
13.1.	Самоменеджмент керівника закладу освіти.
13.2.	Умови і ресурси професійного розвитку впродовж життя.
Модуль 14. Інформаційно-цифрова компетентність	
14.1.	Цифрове безпечне освітнє середовище закладу освіти.
14.2.	Цифрові технології та електронні (цифрові) управлінські ресурси для здійснення планування, контролю та забезпечення освітнього процесу.

12.3.	Особливості організації освітнього процесу за дистанційною і змішаною формами навчання.
-------	---

Додаток В

Тренінг для керівників закладів загальної середньої освіти **«Управлінський потенціал керівника та його складові»**

План проведення тренінгу

Вступне слово. Правила роботи. (5 хв.)

Вправа «Очікування» (10 хв.)

I. Розминка

1. Хто автор цих слів? (5 хв.)
2. Продовжити фразу. (5 хв.)
3. Вправа «Проблемні люди» (20 хв.)

II Основний етап

1. Інформаційне повідомлення «Управлінський потенціал керівника» (5 хв.)
2. Мозковий штурм «Які якості повинен мати сучасний керівник» (5 хв.)
3. Тест «Наявність управлінського потенціалу» (15 хв.)
4. Фактори, що обмежують управлінський потенціал керівника (5 хв.)
5. Стиль спілкування та керівництва (тест) (20 хв.).

6. Самодіагностика типу управлінської поведінки (15 хв.)
7. Мозковий штурм «Правила роботи демократичного керівника» (20 хв.)
8. Вправа «Фасилітатор» (10 хв.)

III. Підведення підсумків

1. Вправа «Я хочу сказати своєму сусіду...»
2. Вправа «Дерево підсумків». Пропонується зробити аналіз сьогоденного дня.

Хід проведення

Вступне слово. Правила роботи

Вправа «Очікування»

I. Розминка

1. Хто автор цих слів?

«Щоб стати справжнім вихователем дітей, треба віддати їм своє серце». (В.Сухомлинський)

«Єдиний, хто розуміє дитину, - це інша дитина». (Монтессорі)

«Учитель, який передає дитині лише знання, - це ремісник; той, хто виховує характер, - справжній митець у своїй справі». (Софія Русова)

«Щоб дати учням іскорку знань, вчителю необхідно ввібрати в себе світла» (В.Сухомлинський)

2. Продовжити фразу.

«Усі перемоги починаються – з *перемоги над собою*», «Хто не дивиться вперед – *залишиться позаду*», «Істина народжується в суперечках, та коли пристрасті вирують, *істина зникає*», «Щоб вести людей за собою – *йди за ними*», «Якщо можеш виправити наслідки помилки – *ти не помилився*».

3. Вправа «Проблемні люди».

Тип	Опис	Реакція
Балакун-терорист	Говорить постійно, є лідером будь-якої групи. Він усе знає, йому нічого не треба. «Висиджування» часу не для нього. В мові домінує:	1. Відшукайте можливість перебити його, подякуйте за висловлену думку і швидко переключіть увагу

	<p>«Я це знаю...», «Я про це здогадувався...», «Я так роблю завжди...», «Я...». Він витрачає більшу частину власного часу на те, щоб утвердитися в групі, продемонструвати глибину своїх знань. Усе робить для того, щоб його поважали.</p>	<p>на інший предмет.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Шукайте можливості до співпраці. 3. Попросіть допомоги в роботі з технічними засобами, записами на дошці тощо. 4. Переведіть розмову на групу.
<p>Великий буркотун</p>	<p>Постійно виявляє невдоволення чим-небудь, критикує все підряд налаштований до роботи негативно. Бачить речі з особистої позиції, постійно наголошуючи: «Проблема в тому...», «Але...». Провокує групу вступити в дискусію з особистої позиції, відвертаючи увагу від основної теми</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволити лише один раз висловити свою думку і рухатися далі. 2. Перепитувати про варіанти можливого вирішення проблеми. 3. Запросити на дискусію під час перерви або після заняття
<p>«Хома невіруючий»</p>	<p>Це один із варіантів великого буркотуна. Відмінність полягає в тому, що його скептицизм поширюється на всіх. Він практично завжди старший за всіх у групі. Його поведінка є результатом особистого життєвого досвіду — все піддавати сумніву. Його улюблені фрази: «Цього ніколи не буде...», «Це одні балачки...», «Ми вже це проходили раніше й нічого не вийшло...»</p>	<p>Шляхом переговорів досягти угоди про зміну поведінки</p>

Квіточка	Внесок у загальну справу дуже малий. Надає групі колориту, оскільки подібний до декоративної рослини. Не вступає в роботу групи, не висловлює ідей, мовчазний. Йому складно висловлювати свої думки, боїться бути осміяним. Улюблена фраза: «Вибачте»	1. Розкрити причину і знайти можливість включити в роботу. 2. Дати індивідуальне посилене завдання
Блазень	Гуморист, полюбляє розважати членів групи, заважаючи роботі. Сприяє тому, що група стає згуртованою. Проте розважали приїдаються й стають нудними. Ображається на зауваження щодо власного гумору. Намагання зробити роботу групи веселою. Насправді це заважає. Любить повторювати: «Це нагадує мені...», «Я знав таку людину...»	1. Обмежити можливості діяльності, давши змогу розповісти анекдот наприкінці заняття. 2. Забезпечити вплив групи на поведінку блазня
Конспіра-тори	Вони не можуть діяти поодиночці. Для успішної роботи їм необхідно об'єднати зусилля. Як правило, вони пошепки обговорюють особисті проблеми, не звертаючи увагу на роботу групи. Якщо їх про щось запитати, вони відповідають запитанням: «Про що йдеться?»	1. З'ясувати причину «відсутності» у роботі групи. 2. Використати техніки типу «замовкнути і пильно дивитися на конспіраторів» або перебити розмову випадковим запитанням

II. Основний етап

1. Інформаційне повідомлення «Управлінський потенціал керівника»

Чи можете Ви керувати людьми, бути керівником колективу, вести за собою

своїх однодумців? Які ж ділові й особистісні якості необхідні для цього? Іншими словами, який Ваш управлінський потенціал? Спробуємо розібратися в цьому.

Управлінський потенціал – це здатність, заснована на знанні основ психології, бачити причини й наслідки подій, що відбуваються, уміння впливати на їхній розвиток і розробляти стратегію й тактику взаємодії зі співробітниками, партнерами й суперниками в умовах ринку й постійно виникаючих проблемних ситуацій.

2. Мозковий штурм «Які якості повинен мати сучасний керівник»

Інформаційне повідомлення: надамо дані опитування японських менеджерів "Що найважливіше й головне для гарного керівника?"

- | | |
|--|--------|
| 1. Природний талант керівника, лідерство | - 41% |
| 2. Високий інтелект і креативність | - 36 % |
| 3. Життєвий досвід | - 10 % |
| 4. Освіта | - 12 % |
| 5. Зовнішні дані | - 1% |

На те ж питання менеджери Німеччини відповіли в такий спосіб:

- | | |
|---------------------------------------|--------|
| 1. Освіта й професійна компетентність | - 51 % |
| 2. Високий інтелект і креативність | - 30 % |
| 3. Життєвий досвід, практика | -11 % |
| 4. Вроджені якості керівника | - 7 % |
| 5. Зовнішні дані | - 1 % |

Як бачимо, розподіл відповідей широкий і навіть суперечливий, але всі, не змовляючись, відзначають роль п'яти найважливіших факторів.

В посібниках з основ менеджменту на Заході й в Америці рекомендують у претендентів на керівну посаду оцінювати наступні якості: рівень інтелекту; здатність до творчості (креативність); рівень агресивності; рівень суб'єктивного контролю («локус контролю»); комунікабельність; здатність до асертивності; самооцінку й рівень домагань; екстравертованість-інтровертованість; тривожність і впевненість у собі; психологічний статус; стиль спілкування й керівництва; організаторські здібності.

На підставі психодіагностики зазначених якостей звичайно й робиться остаточний висновок про перспективність співробітника на предмет використання його на керівній посаді.

3. Тест «Наявність управлінського потенціалу»

Для самоперевірки наявності у себе управлінського потенціалу проаналізуйте ряд тверджень. Чим з більшою кількістю тверджень Ви погодитесь, тим у меншому ступені Ви готові сьогодні до успішної роботи менеджером. Про сприятливий прогноз можна казати, якщо Ви визнали "своїми" не більш 3-4 суджень.

1. Я досить часто стикаюся з непередбаченими й несподіваними труднощами.

2. Будучи компетентніше багатьох співробітників, я часто роблю за них роботу.

3. Мені постійно бракує часу на вирішення щоденних поточних проблем.

4. Мені часто доводиться робити кілька справ одночасно.

5. Мій стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості.

6. Мені часто доводиться вдома займатися доробкою виробничих проблем.

7. Мені часто доводиться йти на компроміси й поступки.

8. Я часто почуваю себе об'єктом маніпуляцій інших людей.

9. Вважаю, що стаж роботи й досвід дають перевагу перед будь-якою освітою.

10. Я часто відкладаю вирішення питання, щоб згодом до нього повернутися й вирішити остаточно.

4. Фактори, що обмежують управлінський потенціал керівника

Інформаційне повідомлення. У спеціальній літературі наводиться оцінка факторів, що стримують управлінський потенціал керівника. Перелічуються наступні фактори, які негативно впливають на здатність керівника оптимально справлятися зі своїми обов'язками (М.Вудкок, Д.Френсіс).

1. **Невміння управляти собою.** Слабко розвинені навички довільної саморегуляції своєї поведінки. Невміння боротися зі стресами й протистояти їм,

невміння розслабитися. Невміння раціонально планувати свій час і підтримувати стан здоров'я й працездатності.

2. Розмитість особистісних цінностей. Відсутність чіткої ієрархії цінностей, що мають мотиваційне значення. Суперечливість суджень, недооцінка альтернативних варіантів, коли головне приноситься в жертву другорядному.

3. Зупинка в саморозвитку. Заспокоєність на досягнутому. Схильність уникати напруги розуму й волі. Звичка не ризикувати.

4. Нерозвиненість креативного підходу до вирішення проблем. Невміння приймати нестандартні рішення, нездатність відчувати й побачити нові, нетривіальні підходи до вирішення повсякденних проблем. Нездатність самому висувати нові ідеї й гідно оцінювати й стимулювати тих, хто їх пропонує.

5. Невміння впливати на людей. Відсутність дару надихаючого керівництва. Слабке володіння комунікативними навичками, невідміння грамотно казати, уважно слухати й брати участь у діалозі.

6. Невміння навчати. Невміння або небажання допомагати співробітникам у їх особистісному й службовому зростанні. Відсутність якостей наставника, педагога.

5. Стиль спілкування та керівництва.

Інформаційне повідомлення. Директор або завуч – це не спеціальність, якої навчають у ЗВО. Це вчитель певного фаху. І, перш ніж стати керівником школи, людина пройшла апробацію як керівник групи дітей. У більшості випадків набуті навички управління переносяться з учнівського на учительський колектив.

Зараз кожен із вас визначить домінуючий стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний).

Стиль керівництва – це відносно стійка система засобів, методів і прийомів спілкування керівника зі членами колективу, що має внутрішній зв'язок і вироблена для здійснення функцій управління в певних умовах діяльності.

«Решітка менеджменту»

Існує дві системи керівництва - формальної й неформальної. Відзначимо, що нова парадигма управління носить людиноцентристський характер. Цей напрямок

передбачує джерела успіху будь-якої організації в людях. Його прихильники вважають важливим розгадати загадки того або іншого поведіння людей у рамках організації й виявити, коли й при яких умовах люди працюють найбільше ефективно, або, навпаки, що відвертає їх від роботи й викликає апатію.

Центральним поняття тут стала "мотивація". Цей напрямок спирається на дослідження А.Маслоу, Ф.Херцберга, Д.Мак-Грегора.

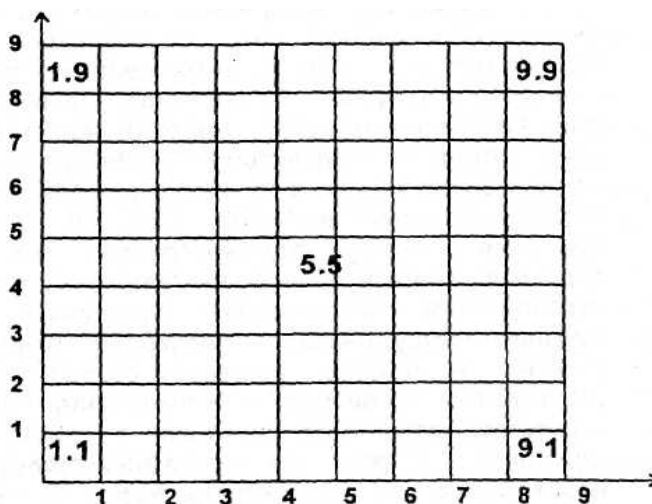
Серйозний вплив на процес навчання основам менеджменту надає сьогодні праця Р.Блейка й Д. Мутон про "решітку менеджменту".

Кожен менеджер повинен знати свою "решітку", вона допомагає мати правильне орієнтування, чіткіше визначити цілі, підвищити свою управлінську кваліфікацію. Автори показують, що будь-який результат досягається в "силовому полі" між виробництвом і людиною. Ціль першої "силової лінії" - якість і кількість вихідної продукції, прибуток. Друга спрямована на людину, націлена на те, щоб умови праці найбільшою мірою задовольняли її. Гарне самопочуття й задоволеність роботою - друга мета. Між цими двома "силовими лініями" є певне протиріччя.

При цьому утворюється деяке "поле", як це показано на рис. 2.

Р.Блейк і Д.Мутон виділили по 9 градацій на кожній "силовій лінії", що дозволило виділити 5 типів управлінської поведінки, кожен їх яким позначається цифрами 1.1, 1.9, 5.5, 9.1, 9.9.

Увага до людини



Увага до виробництва

Рис. 2 «Решітка менеджменту»

1.9. - У центрі управління - людські відносини. Інтереси виробництва розглядаються як щось вторинне.

9.9. - Дорівнює висока увага як до людини, так і до виробництва. Найвищі результати при максимальному врахуванні інтересів людей.

1.1. - Мінімальна увага до людини й виробництва.

9.1. - У центрі управління - інтереси організації, людина на другому плані.

5.5. - Задовільні результати, середня задоволеність роботою, обережність у пошуках нового.

Робота в групах. Розглянемо ці позиції докладніше (Додаток)

6. Самодіагностика типу управлінської поведінки .

Попрацюємо з тестом, за допомогою якого можна визначити своє місце в "решітці менеджменту". Для цього уважно прочитайте висловлення п'яти різних керівників і відзначте ті з них, які в найбільшій мері відповідають вашим уявленням. Постарайтеся впізнати в описах всі 5 типів, описаних вище.

А. Для мене важливо прийняти такі рішення, які в принципі можна здійснити. Я борюся за свої ідеї, уявлення й стиль поведінки, навіть якщо "це комусь" не подобається й доведеться комусь наступити на мозолю. Якщо виникають конфлікти, то я або швидко усуваю їх, або однаково проводжу свою лінію. Якщо щось зривається або щось заважає, я захищаюся, чиню опір або висуваю контраргументи. Я можу бути й цинічним. Я підганяю й себе, і інших. Головне - домогтися гарних результатів.

Б. Я не поспішаю приймати самостійно рішення й часто приєднуюся до думки інших. Якщо виникають конфлікти, я намагаюся бути осторонь або залишатися нейтральним. Намагаюся не приймати нічого близько до серця й тому рідко виходжу із себе або дратуюся. Намагаюся робити все, що необхідно, але не більше того, що потрібно.

В. Для мене важливо, щоб прийняті рішення зустрічали розуміння й схвалення. Я вмію слухати й охоче знайомлю з ідеями, думками, способом поведінки, відмінними від моїх власних. У мене є свої переконання, до чужого я

підходжу раціонально й здатний, коли бачу в цьому сенс, змінити власну позицію. Якщо виникають конфлікти, я прагну розібратися в їхніх причинах й усунути наслідки. Якщо я роздратований, то стримуюся, хоча моє нетерпіння й помітно. Співробітники - мої однодумці, вони ідуть за мною й підтримують мене. Робота для них, як і для мене, - засіб почувати себе особистістю.

Г. Для мене важливо зберігати гарні відносини з оточуючими. Я прагну не допускати виникнення конфліктів і заради цього часто йду на компроміси. Якщо ж доходить до конфліктів, то роблю все, щоб люди якомога швидше "залікували" свої рани й знову відновилися рівновага. Я завжди доступний співробітникам і дружелюбний. Я рідко буваю суворим з ними й намагаюся, чим можу, допомагати їм.

Д. Для мене важлива реалізація здійснених реальних цілей. Якщо з'являються нові ідеї або погляди, що відрізняються від моїх, я не поспішаю відразу перебудуватися, а займаю середню позицію. Якщо виникають конфлікти, я не йду на поведові в них, намагаючись бути твердим, але справедливим. Для мене важливий рівний темп роботи. Не люблю в ній пауз або авралів.

Відповіді до тесту:

Типи керуючих: А-9.1; Б-1.1; В-9.9; Г-1.9; Д-5.5.

Стиль керівництва – це цілісна, відносно стійка система методів, способів, прийомів впливу керівника освітньої установи на колектив із метою виконання управлінських функцій, яка характеризується певними індивідуально-типологічними особливостями.

Стиль керівництва виявляється тільки під час вирішення ситуацій, пов'язаних зі здійсненням впливу на людей, з налагодженням міжособистісних стосунків.

Структура стилю керівництва може мати одне із таких спрямувань: демократичне, авторитарне та ліберальне..

Індивідуальний стиль керівництва характеризується певною гнучкістю, яка виявляється в тому, що залежно від конкретних управлінських ситуацій, в які

потрапляє керівник, ті чи інші компоненти стилю можуть виступати на передній план, допомагаючи йому адаптувати себе і свою діяльність до конкретних умов життєдіяльності колективу.

Застосування того чи іншого індивідуального стилю керівництва залежить від різних управлінських ситуацій, виникнення яких зумовлене впливом і взаємодією певних об'єктивних та суб'єктивних факторів.

Наприклад, виконання новаторських, творчих завдань передбачає переорієнтацію керівника на «посилення» демократичних компонентів. З іншого боку, виконання творчого завдання, забезпечення відповідних умов для його реалізації потребують певних дисциплінарних заходів, яких легше досягти за авторитарних методів керівництва.

За нормальних умов діяльності керівник, як правило, орієнтується на демократичні засоби впливу. Але потреба в надзвичайно швидкому виконанні завдання може зумовити використання авторитарного стилю, коли керівник одноосібно приймає рішення, віддає швидкі, ділові накази, усвідомлюючи під час цього повну відповідальність за результати своїх рішень та дій.

Здійснюючи керівництво педагогічним колективом, директор школи повинен дотримуватися етики службових взаємин, основних принципів керівництва людьми: поважання гідності підлеглих, концентрація уваги на проблемі, використання методу підкріплення, активне слухання, висування чітких вимог і підтримка контакту з працівниками.

7. Мозковий штурм «Правила роботи демократичного керівника»

Мета: сприяти формуванню в молодих директорів та завучів установки на вироблення навичок демократичного стилю керівництва.

Завдання: за 5 хвилин розробити 10 правил роботи демократичного керівника

Можливий варіант:

1. Будьте приязні та люб'язні.
2. Поводьтеся й говоріть впевнено і щиро, почуття гумору виявляйте природно.

3. Ретельно плануйте відвідування кожного уроку, методичний захід.
4. Сприймайте своїх підлеглих однаково, прислухайтеся до їхніх думок і почувань, намагайтеся не виділяти особисто приємних вам людей.
5. Завжди відрізняйте вчинок від того, хто його вчинив. Ви можете висловлювати незадоволення вчинком учителя, а не його особою.
6. Ніколи не відмовляйте вчителю у праві бути значущою особою.
7. Підбадьорюйте учителів за кожної нагоди для того, щоб розвинути й відновити в них упевненість у собі.
8. Заохочуйте учителів до групових дискусій та участі у вирішуванні справ, установіть режим роботи та втримуйте і заохочуйте їх ефективним стимулюванням.
9. Помічайте кожне справжнє учительське зусилля. Завжди наголошуйте на позитивному, не будьте спрямованими на вишукування помилок.
10. Залучайте всіх колег до праці й відповідальності за колектив та результати праці.

8. Вправа „Фасилітатор”.

Кожна людина має свій стиль роботи. Тож і в управлінській діяльності вирізняються різні стилі.

Є керівники, які досконало знають матеріал, уміють його пояснити, оперують термінами і цифрами, їх цікаво слухати, проте вони не працюють на розвиток групи, вони, як експерти, тільки передають інформацію. Це – керівники-експерти.

Є керівники, які використовують блискучі ефекти, яскраві вправи, їх цікаво слухати, приємно спостерігати за їхньою роботою, але такий керівник працює на себе, він демонструє свої вміння і навички і не працює на розвиток групи. Це – керівник-зірка.

А є керівники, які не тільки вміють передати нові знання і навички групі, а й допомагають учасникам зробити узагальнення та висновки, спираючись на їхній досвід. Це – керівники – фасилітатори.

У гірських народів у стародавні часи був провідник, який допомагав

мандрівникам долати гірські маршрути. Він знав, якою дорогою краще йти, скільки води взяти, яке спорядження потрібне тощо. Провідник разом із групою йшов на вершину, проте, коли він бачив, що мандрівники вже можуть самостійно подолати вершину, то давав їм можливість зробити це самим. Такого провідника називали „шерпою”. Успішний керівник має бути „шерпою” в передачі знань, поєднувати в собі риси і експерта, і зірки, і фасилітатора.

III. Підведення підсумків

1. Вправа «Я хочу сказати своєму сусіду...»

2. Вправа «Дерево підсумків».

Пропонується зробити аналіз сьогоднішнього дня: які почуття відчувалися; що заважало й допомагало; що дивувало й дратувало; які почуття викликали оточуючі; що вдавалося важче, а що легше; які думки були; чому все відбувалося саме так?

Додаток

Роздатковий матеріал до семінару

«Управлінський потенціал керівника та його складові»

1. Робота в групах.

КАРТКА 1.

Тип 9.1. Визначає стиль управління, повністю орієнтований на виробництво й приділяє мінімум уваги конкретним людям (вище було позначено як формальна система управління або управління по жорсткому алгоритмі). Це дійсно «жорсткий» курс адміністратора, для якого результат - все, а людина - лише виконавець і власне кажучи ніхто. Природно, що в таких умовах робота не приносить задоволення, тому кожен намагається піти від постійного тиску. Відповідь адміністратора на це повсюдний контроль. Значна частина часу керівника поглинається функціями нагляду. Реакція співробітників - пасивне відношення до участі в пошуках рішень проблем, відсутність готовності й бажання розділити відповідальність. Ця позиція у свою чергу зміцнює «жорсткого адміністратора» у необхідності обраного їм курсу. У результаті «тиск» його

зростає. Плинність кадрів при цьому наростає, найбільш здатні йдуть, багато хто охоче користуються лікарняними. Як бачимо, керівник типу 9.1. - представник парадигми, що уходить, він не відповідає сьгоднішнім уявленням про сутності менеджменту.

КАРТКА 2.

Тип 1.9. Що ж являє собою його протилежність - керівник, що орієнтується на тип управління 1.9.? Тип 1.9. ставить в основу людські відносини. Такому керівникові важливо, щоб у колективі не було незадоволених, склок, конфліктів. Він не упускає можливості поговорити з підлеглими «за життя», поділитися своїми «болячками», надати відгул, раніше відпустити з роботи, приєднати до відпустки пару зайвих днів. Він хоче для всіх бути гарним. Виробничим справам він приділяє мало часу. Тому співробітники, не маючи стимулів, пов'язаних з активною участю в справі, стають малоініціативними, втрачають інтерес до творчості й новизни. Багато хто з них розуміють, що, незважаючи на гарну атмосферу в колективі, вони не використовуються повною мірою як фахівці, що поле прояву себе й власного росту в них звужено. Представник цього типу керівника швидше за все невірно розуміє нову парадигму управління, що у центрі ставить людину, підкреслюючи, що результат діяльності в ньому самому, у його зацікавленості працею, а задача керівника - задіяти цього «людського фактора», допомогти людині в його розвитку й удосконалюванні. Така позиція менеджера лише компрометує тезу про гуманізації управління.

КАРТКА 3.

Тип 1.1. У лівому нижньому куті решітки містяться ті, хто особливо ні до чого не прагне - ні до виробничих результатів, ні до гуманізації виробництва. Чи можливо, щоб такі люди займали сьгодні керівні пости, особливо в умовах ринку й конкуренції? Навряд чи. Але подібна позиція все-таки зустрічається. Є працівники, які працюють так, аби тільки протриматися якийсь час, виждати, пересидіти до «кращих часів». Поки вони не намагаються особливо трудитися і працюють так, щоб не давати прямих поводів до невдоволення їхньою управлінською діяльністю. Іноді така позиція може бути реакцією на стиль

роботи вищестоящого шефа. «Він-те добре влаштований, йому тепер багато чого дозволено, навіщо ж мені робити за нього роботу? Раз йому це не потрібно, то й мені також». Цю позицію можуть займати люди в тих організаціях, де не створені умови для самореалізації кожного.

КАРТКА 4.

Тип 5.5. Звернемося до центра «решітки». Менеджери, що займають цю позицію, прагнуть «не виділятися», «не вискакувати», а займати центристське становище. Їх задовольняє надійний гарний середній результат. Вони скептично ставляться як до «жорсткого», так і до «гнучкого» алгоритму керування. Їхній ідеал - «золота середина». Вони більш схильні до компромісу, ніж до «перегинання палок».

КАРТКА 5.

Тип 9.9. Розглянемо правий верхній кут «решітки» - найвищі результати в діяльності організації при максимальному урахуванні діяльності людей. Організація процвітає за всіма показниками. Співробітники всім задоволені, ніхто не відчуває себе об'єктом маніпуляцій або знеособленим «гвинтиком». Чи можна цього досягти? Сучасна наука керування стверджує, що це можливо, і ключ до цього - у психології людини, у реальних людських потребах, які перебувають не в нічогонероблення, не в спільному чаюванні, а в мотивах самореалізації, самоактуалізації. Людина самореалізується в добре організованій праці і його результатах. Потреба бути особистістю, щось значити - соціогенна потреба людини. Якщо професійна діяльність не дає можливості виявити себе, то це часто приводить до перенесення інтересів в особисте життя - хобі, спорт або постійне місце в пивній. Стиль управління 9.9. складається в умінні так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість власного творчого й професійного зростання, самореалізації й підтвердженні власної значимості .

Виконала студентка

2 курсу 81 групи

« ____ » _____ 2023_ р.

Підпис

Дарія ВОЙЧЕНКО

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри

к.пед.н., доцент

« ____ » _____ 2023_ р.

Підпис

Світлана КУТОВА

Ініціали, прізвище