Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

**І.М.Дарманська**

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

(навчально-методичний посібник)

Хмельницький – 2019 р.

УДК 373.5.07:005,336.2(072)

Рекомендовано до друку спільним рішенням засідання кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії (протокол № 8 від 26.03.2019р.) та вченої ради Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії (протокол № 3від 27.03.2019р.)

Рецензенти:

Шквир О.Л., доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії

Берека В.Є., доктор педагогічних наук, доцент, ректор Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти

Дарманська І.М. Формування управлінської компетентності у майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2019. 56с.

У навчально-методичному посібнику розкрито зміст програмного забезпечення процесу формування управлінської компетентності у майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. Проаналізовано підходи до використання практичних методів і прийомів, що доцільно використовувати при підготовці магістрантів зі спеціальності 073 «Менеджмент» через формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

Матеріали навчально-методичного посібника можуть бути використані науково-педагогічними працівниками закладів вищої освіти, що забезпечують реалізацію навчального процесу зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**©** І.М.Дарманська, 2019

**ЗМІСТ**………………………………………………………………

**ВСТУП**………………………………………………………………

**1. АНАЛІЗ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ У МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ**………………………………………

1.1. Етична компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти………………………………………………………………

1.2. Комунікативна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти……………………………………………………..

1.3. Здоров’язберігаюча компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти…………………………………………………

1.4. Компетентність саморозвитку та самоосвіти майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти…………………………………………

1.5. Компетентність продуктивної діяльності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти……………………………………………

1.6. Психологічна та конфліктологічна компетентності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти……………………………

1.7. Загальногалузева компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти…………………………………………………

1.8. Економічна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти………………………………………

1.9. Правова компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти………………………………………………………………….

1.10. Предметно-методична компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти……………………………

1.11. Діагностична компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти…………………………………………

1.12. Навчальна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти……………………………………

1.13. Інформаційна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти………………………………………

1.14. Технічна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти……………………………………………………………

**РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ МЕТОДИ І ПРИЙОМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**………………………

2.1. Етична компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти………………………………………………………………

2.2. Комунікативна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти…………………………………………………

2.3. Здоров’язберігаюча компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти………………………………………………….

2.4. Компетентність саморозвитку та самоосвіти майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти…………………………………………

2.5. Компетентність продуктивної діяльності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти………………………………………

2.6. Конфліктологічна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти………………………………………………..

2.7. Психологічна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти………………………………………………………..

2.8. Загальногалузева компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти……………………………………………………..

2.9. Економічна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти…………………………………………………

2.10. Правова компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти…………………………………………………………….

2.11. Предметно-методична компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти………………………………………..

2.12. Діагностична компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти…………………………………………………..

2.13. Навчальна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти……………………………………………………

2.14. Інформаційна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти…………………………………………………….

2.15. Технічна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти……………………………………………………………

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**…………………………..

**ВСТУП**

Визначивши та взявши за основу управлінську компетентність як сформованість майбутнього керівника, нами її структуровано за компетентностями, що її утворюють. Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти має володіти високим рівнем теоретичних знань, практичних умінь і навичок, цінностями, мотивацією до здійснення управлінської діяльності, тому управлінську компетентність ми трактуємо у розрізі інтегрованого поняття, що охоплює етичну, комунікативну, конфліктологічну, психологічну, загальногалузеву, економічну, правову, предметно-методичну, діагностичну, навчальну, інформаційну, технічну компетентності, а також компетентності саморозвитку та продуктивної діяльності.

Враховуючи структурне відокремлення магістратури як окремого рівня здобуття вищої освіти, зміст має спрямовуватися на засвоєння інформації, що дозволить у майбутньому орієнтуватися в правових, економічних, соціальних, господарських та інших питаннях, пов’язаних із функціонуванням школи, її підрозділів, і бути адекватним вимогам сучасного освітнього ринку.

Із метою формування *етичної компетентності* до навчального плану доцільне введення дисциплін «Етика ділового спілкування», що поєднана міждисциплінарною інтеграцією із предметами: «Філософія освіти», «Історія управління освітою», «Іноземна мова», «Вища освіта і Болонський процес», «Правові аспекти управління навчальним закладом», «Психологія педагогічного менеджменту», «Основи конфліктології», «Управління процесом виховної роботи», «Внутрішньошкільний контроль», «Педагогічна майстерність».

Необхідність формування у майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти *комунікативної компетентності* спонукає до необхідності введення до навчального плану предмета «Психологія педагогічного менеджменту», «Іноземна мова», що поєднується міждисциплінарною інтеграцією із дисциплінами «Вища освіта і Болонський процес», «Правові аспекти управління навчальним закладом», «Організація навчального процесу», «Основи конфліктології», «Етика ділового спілкування».

*Здоров’язберігаюча компетентність* у студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти формується через засвоєння змісту інтегрованої дисципліни «Право інтелектуальної власності та охорона праці в галузі» та завдяки предметів «Інформаційне забезпечення управління закладами освіти», «Організація навчального процесу», «Внутрішньошкільний контроль», «Правові аспекти управління навчальним закладом», «Управління фінансово-економічною діяльністю навчального закладу».

Навчальними дисциплінами, що створюють середовище для реалізації *компетентності саморозвитку та самоосвіти*, є «Методологія і методи педагогічних досліджень», «Вища освіта і Болонський процес», «Менеджмент в освіті», «Інформаційне забезпечення управління в галузі освіти», «Організація навчального процесу», «Педагогічна майстерність керівника навчального закладу», «Психологія педагогічного менеджменту».

*Компетентність продуктивної діяльності* формується завдяки введеного у навчальний план предмета «Інноваційні системи управління навчальним закладом та технологія експертизи стану управління навчальним закладом» та завдяки засвоєння навчальних дисциплін «Вища освіта і Болонський процес», «Менеджмент освіти», «Правові аспекти управління навчальним закладом», «Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом», «Управління статутною діяльністю», «Організація навчального процесу», «Внутрішньошкільний контроль».

Змістовим підґрунтям формування *конфліктологічної компетентності* є «Основи конфліктології», психологічної – «Психологія педагогічного менеджменту», що супроводжуються міждисциплінарною інтеграцією через засвоєння навчальних дисциплін «Вища освіта і Болонський процес», «Правові аспекти управління навчальним закладом», «Організація навчального процесу», «Етика ділового спілкування».

Із метою формування *загальногалузевої компетентності* до навчального плану підготовки магістрантів доцільно ввести дисципліни «Управління статутною діяльністю», що інтегрована з дисциплінами «Історія управління освітою», «Менеджмент в освіті» «Правові аспекти управління навчальним закладом», «Інформаційне забезпечення управління навальним закладом», «Організація навчального процесу», «Методична робота в навчальному закладі», «Внутрішньошкільний контроль».

Необхідність засвоєння *економічної компетентності* майбутніми керівниками закладів загальної середньої освіти спонукає введення до навчального плану предметів «Управління фінансово-економічною діяльністю в навчальному закладі» та «Аудит установ бюджетної галузі», поєднавши їх міждисциплінарною інтеграцію із навчальними дисциплінами «Правові аспекти управління навчальним закладом», «Організація навчального процесу», «Внутрішньошкільний контроль», «Управління інформаційними зв’язками в навчальному закладі».

Формуванню *правової компетентності* сприяє навчальна дисципліна «Правові аспекти управління навчальним закладом», що поєднана інтеграційними потоками із предметами «Вища освіта і Болонський процес», «Інформаційне забезпечення управління в галузі освіти», «Внутрішньошкільний контроль», «Аудит установ бюджетної галузі», «Право інтелектуальної власності та охорона праці в галузі», «Управління статутною діяльністю», «Основи господарської діяльності».

Базовою дисципліною формування *предметно-методичної компетентності* є «Методична робота в навчальному закладі», зміст якої підсилено «Методологією і методами педагогічних досліджень», «Правовими аспектами управління навчальним закладом», «Інформаційним забезпеченням управління навчальним закладом», «Правом інтелектуальної власності та охороною праці в галузі», «Організацією навчального процесу», «Управлінням інформаційними зв’язками».

Необхідність оволодіння *діагностичною компетентністю* зумовила необхідність введення до навчального плану предмета «Внутрішньошкільний контроль», поєднаного міждисциплінарними зв’язками із дисциплінами «Менеджмент в освіті», «Правові аспекти управління навчальним закладом», «Організація навчального процесу», «Управління процесом виховної роботи», «Управління інформаційними зв’язками в навчальному закладі», «Інноваційні системи управління навчальним закладом та технологія експертизи стану управління навчальним закладом».

Формуванню *навчальній компетентності* сприяють дисципліни «Організація навчального процесу», «Вища освіта і Болонський процес», «Правові аспекти управління навчальним закладом», «Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом», «Методична робота в навчальному закладі», «Внутрішньошкільний контроль».

*Інформаційна компетентність* забезпечується реалізацією змісту навчальної дисципліни «Інформаційне забезпечення управління в галузі освіти» та предметами «Право інтелектуальної власності та охорону праці в галузі», «Інноваційні системи управління навчальним закладом та технологія експертизи стану управління навчальним закладом», «Управління інформаційними зв’язками в навчальному закладі».

Засвоєнню *технічної компетентності* сприяють введені до навчального плану дисципліни «Основи господарської діяльності», «Безпека життєдіяльності», «Дизайн в навчальному закладі», «Право інтелектуальної власності та охорона праці в галузі», «Правові аспекти управління навчальним закладом», «Інформаційне забезпечення управління в навчальному закладі».

**1. АНАЛІЗ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ У МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ**

Згідно Закону України «Про вищу освіту» другий (магістерський) рівень вищої освіти передбачає здобуття поглиблених теоретичних (практичних) знань, умінь, навичок, загальних засад методології наукової (професійної) діяльності, інших компетентностей [6]. Тобто закон спрямовує дію науково-педагогічних працівників, що забезпечують реалізацію освітнього процесу зі спеціальності, у русло забезпечення та збереження неперервності, формування управлінської компетентності.

Перейдемо до аналізу програмного забезпечення підготовки магістрантів спеціальності 073 «Менеджмент». За нашими твердженнями, її результатом є сформованість управлінської компетентності. Тому змістове наповнення навчального плану, як основного програмного документа, має відповідати компетентностям, що утворюють управлінську. Розглянемо приналежність компетентностей до дисциплін навчального плану, охарактеризуємо їх взаємообумовленість, взаємозв’язок і розкриємо зміст їх основних ідей.

*Етична компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Етична компетентність допомагає сформувати в майбутнього керівника фундамент ділового етикету, так як основними рисами сучасного директора є: професіоналізм, як уміння створити адекватне до сучасних вимог суспільства освітнє середовище із вибудованим психологічним кліматом; багатогранність, що передбачає не тільки професіоналізм, а й позитивне етичне самовираження у власних діях і співпраці з учасниками освітнього процесу; людяність (гуманність), що передбачає встановлення високих етичних рамок по відношенню до себе та оточуючих і проявляється у ділових взаємовідносинах із учасниками освітнього процесу, створенні відносин довіри, взаємопраці та є засобом створення освітнього середовища, де панує взаємоповага; толерантність, як готовність прислухатися до думок інших осіб, прояв поваги до власних (учасників освітнього процесу) прав і гідності, організація у закладах загальної середньої освіти відносин співпраці у дусі партнерства; ввічливість як категорія визнання учасників освітнього процесу особистостями, поважливого ставлення до них, створення комфортного освітнього середовища; щирість, що відображає дійсність і автентичність керівника, його справжнє бажання співпрацювати в колективі та створювати емоційно стійке освітнє середовище; стриманість як особистісна здатність саморегуляції через самоконтроль у діях і вчинках, взаємовідносинах у колективі, гальмування негативних емоційних реакцій; відповідальність як здатність приведення суб’єктів і об’єктів освітнього процесу до створення етичних міжособистісних зв’язків, розуміння власних дій та вчинків, санкцій за порушення етичних прав і свобод інших осіб.

Вважаючи на багатоаспектність етичної компетентності майбутніх керівників, нами визначені дисципліни навчального плану підготовки магістрів, що її формують.

До загальних дисциплін, що формують етичну компетентність, нами віднесено предмети: «Філософія освіти», «Історія управління освітою», «Іноземна мова», «Вища освіта і Болонський процес», «Правові аспекти управління навчальним закладом», «Психологія педагогічного менеджменту».

Охарактеризуємо загальну приналежність їх змісту до формування етичної компетентності. Означена група освітніх дисциплін формує картину етичної культури суспільства, віддаючи перевагу тим чи іншим емоційним і вольовим процесам, окреслює моральні орієнтири поведінки в суспільстві.

Так, через «Філософію освіти» студенти другого (магістерського) рівня вищої освіти усвідомлюють існування аксіологічних вимірів освітнього процесу через аналіз ціннісних орієнтацій, структурованих філософами різних часових періодів, характеристику різних підходів до розкриття ціннісних систем, механізмів їх прищеплення. «Історія управління освітою» дозволяє осягнути професійну етику управлінської діяльності в різні історичні періоди, ретроспективне переосмислення принципів загальнолюдської та загально управлінської (освітньо-управлінської) моралі, процес становлення професійної етики. «Іноземна мова» є засобом розкриття культурних цінностей у світовій цивілізації, формування уявлень ділового етикету під час перебігу міжнародних, всеукраїнських, регіональних, міських, локальних зібрань із участю керівних осіб, представників закладів загальної середньої освіти. «Вища освіта і Болонський процес» формує знання та досвід магістрантів на вирішення проблемних питань у взаємодії, придержуючись етичних зобов’язань; здатність працювати у команді, знаходячи компроміси; уміння використовувати правила етики у міжнародному середовищі. Через «Правові аспекти управління навчальним закладом» формуються нормативно-правові уявлення етики ділового спілкування та взаємодії, визначені як базовими законодавчими освітніми актами, так і другорядними, а також формується підсвідома та свідома неприпустимість порушення прав учасників освітнього процесу. «Психологія педагогічного менеджменту» формує навички гармонійної взаємодії у учасниками освітнього процесу, застосування етичних норм у мовленнєвому спілкування та комунікативній тактиці при вирішенні ділових конфліктів.

Спеціальними дисциплінами формування етичної компетентності нами виокремлено: «Етику ділового спілкування», «Основи конфліктології», «Управління процесом виховної роботи», «Внутрішньошкільний контроль», «Педагогічну майстерність».

«Етика ділового спілкування» формує ціннісні орієнтири професійного фахового становлення; моральні принципи спілкування; етичну поведінку у міжсоціумному, між груповому та міжособистісному спілкуванні; етичні норми та правила етикету управлінця; навички педагогічно-діалогічного спілкування. «Основи конфліктології» формують модель поведінки керівника закладу загальної середньої освіти у реалізації механізмів виникнення, профілактики та управління конфліктами. «Управління процесом виховної роботи» акцентує увагу керівника на організацію виховного процесу у суб’єкт-суб’єктній взаємодії, що впливає на створення сприятливої емоційної атмосфери. «Внутрішньошкільний контроль» спрямовує майбутні управлінські дії керівника, форми та методи контролю на організацію взаємовідносин із дотриманням загальносуспільних моральних принципів. «Педагогічна майстерність» формує особистісно-професійні риси директора, утверджуючи його гуманістичну спрямованість.

*Приклад*

Так, під час практичного заняття через спілкування та обговорення проблемних питань з магістрантами ми знаходили відповіді на вирішення ситуацій, що можуть мати місце в закладі загальної середньої освіти. Наприклад: «Ви обіймаєте посаду керівника закладу загальної середньої освіти. До Ваших функціональних обов’язків входить проведення нарад як із керівними особами, так і колективом педагогічних працівників. Не завжди колеги будуть погоджуватися із Вашою думкою. Як Ви себе поведете під час вирішення спірних питань? Ви можете відстоювати власну точку зору, демонструючи авторитаризм; Ви можете ігнорувати висловлювання підлеглих, намагаючись довести власну позицію та займати позицію керівника, що приймає тільки особисто правильні рішення; Ви можете прислухатись до думки підлеглих, враховувати їх пропозиції, критично до них відноситись та обговорювати кожний запропонований аргумент. Які варіанти власної поведінки Ви можете запропонувати? Які на Вашу думку наслідки можуть виникати при виборі та використанні кожного із запропонованих варіантів?».

При використанні ігрового методу магістранти намагались практично реалізувати себе в якості керівника закладу загальної середньої освіти, що проводить нараду та його заступників. Між студентами розподілялись посади, «керівник закладу загальної середньої освіти» визначав порядок розташування місць, пропонувалась ситуація, що потребує вирішення. Відбувалось обговорення проблемної ситуації. По закінченню магістранти вказували на помилки кожного, обґрунтовуючи власну думку. Також спільними зусиллями було розроблено етичний кодекс керівника закладу загальної середньої освіти.

*Комунікативна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Діяльність керівника закладу загальної середньої освіти пов’язана з організацією взаємодії учасників освітнього процесу, співпраці та співіснування через сформовану комунікативну компетентність, тобто завдяки знань, умінь і поведінки. Тому комунікативна компетентність дозволяє вчиняти доцільні управлінські дії та приймати адекватні рішення. Сформована комунікативна компетентність є показником представницького рівня директора та рівня міжособистісного спілкування. На думку Л.А.Пашко, Н.Б.Ларіна, О.М.Руденко комунікативний стиль керівника пов'язаний із явищем комунікативної репутації, критеріями якої є колективне уявлення, своєрідність, поведінка, способи прийняття рішень, ступінь довіри, досягнення, взаємини [5, с. 31-32].

Формування комунікативної особистої (індивідуальної) компетентності відбувається на усіх рівнях підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, а також при застосуванні різних форм навчання слухачів магістратури. Не є виключенням здійснення впливу на зазначений процес дисциплін навчального плану зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Через засвоєння дисципліни «Вища освіта України і Болонський процес» формуються навички професійної взаємодії, що проявляються у вміннях продемонструвати як власну особистість, так і заклад освіти у зібраннях відповідного рівня, а також можливостях бути їх повноцінним учасником. Ознайомлення магістрантів з теоретичними та практичними аспектами взаємообумовленого впливу Європейської спільноти на існуючу систему освіти та освітянські взаємовідносини вплине на прагнення студентів до підвищення власного рівня спілкування. «Правові аспекти управління навчальним закладом» формують рамки та межі професійного ділового спілкування, за порушення яких директора школи можна притягнути до відповідної відповідальності. Дисципліна «Організація навчального процесу» формує навички суб’єкт-об’єктної та суб’єкт-суб’єктної взаємодії у безпосередньому робочому педагогічному середовищі.

«Психологія педагогічного менеджменту» та «Основи конфліктології» формують знання та уміння ефективної, позитивної взаємодії, долаючи комунікаційні бар’єри. «Етика ділового спілкування» формує навички побудови взаємозв’язків між спілкуванням і дією, виокремлення ефективних способів впливу на підлеглих, вибору моделі та стилю власного спілкування, навички етикету ділового спілкування. «Педагогічна майстерність керівника навчального закладу» є основоположною дисципліною у формуванні комунікативної компетентності, так як формує через освоєння діалогічної взаємодії майстерність педагогічного спілкування, що вплине на створення позитивного клімату та забезпечення психологічного контакту у бесіді, діалозі, управлінському рішенні.

*Приклад*

Формуючи комунікативну компетентність, нами було використано методи лекції, навчальної дискусії, практики через дію, ігрові, експертного опитування. Метод практики через дію реалізовувався магістрантами при проходженні обов’язкової, передбаченої навчальним планом виробничої практики в межах закладу загальної середньої освіти, такої як: «Стажування з організації навчально-виховного процесу в новому навчальному році в якості заступника директора з навчально-виховної роботи», «Практика з процесу атестації педагогічних кадрів в якості директора школи», « Переддипломна педагогічна практика». Під час звітної конференції магістранти обмінювались думками щодо налагодження комунікативних відносин із педагогічними працівниками, окреслювали перешкоди у їх реалізації, наголошували на існуючих позитивних і негативних прикладах комунікативної взаємодії під час проходження практики, визначали власну поведінку з позиції керуючої особи.

Ігровий метод реалізовувався у вигляді створення ситуації щодо обговорення проблем функціонування закладу загальної середньої освіти на телебаченні. За правилами гри на телебачення запрошувались керівні особи, що відповідають за певні напрями: освітній, виховний, технічний, охорони праці, співпраці з батьками, організації позашкільних заходів. Вони готували інформацію, що містила короткий звіт про функціонування кожного напряму. Інші слухачі магістратури після прослуханих звітів через спілкування обговорювали проблемні питання із запрошеними особами.

До методу експертного опитування були залучені усі магістранти, так як вони проводити опитування відповідного кола осіб із проблем, що відносились до предмета власного дипломного дослідження. Залежно від теми дослідження до цих осіб відносились керівники закладів загальної середньої освіти, заступники керівника, педагогічні працівники закладів загальної середньої освіти, викладачі та студенти академії. Результати опитування описувались магістрантами у дипломних дослідженнях та обговорювались із керівниками.

*Здоров’язберігаюча компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Сформована здоров’язберігаюча компетентність керівника закладу загальної середньої освіти дозволить забезпечити організацію охорони праці через дотримання визначених законодавством державних актів, спрямовуючи дію учасників освітнього процесу на створення безпечних і нешкідливих умов.

Розглянемо приналежність дисциплін навчального плану, зміст яких формують здоров’язберігаючу компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.

«Інформаційне забезпечення управління закладами освіти» формує навички прийняття та опрацювання зовнішньої інформації щодо організації охорони праці в закладі освіти, реагування на неї, розповсюдження на її основі внутрішньої інформації, її обробки та збереження, створення моделі інформаційного обміну та прийняття відповідного рішення через прийнятий локальний документ з охорони праці та відповідні дії реагування. «Організація навчального процесу» унеможливлює повноваження директора школи без створення належних умов для учасників освітнього процесу, тому розкриває зміст діяльності керівника закладу загальної середньої освіти по їх забезпеченню. Зміст навчальної дисципліни «Внутрішньошкільний контроль» містить інформацію щодо забезпечення контролю в частині організації охорони праці в школі.

Базовим предметом у формуванні здоров’язберігаючої компетентності є «Право інтелектуальної власності та охорона праці в галузі», зміст якого спрямований на оволодіння знаннями, уміннями та навичками з питань ведення внутрішньошкільної документації з охорони праці, проведення заходів із її організації, створення спеціальної комісії, затвердження відповідних актів, здійснення контролю та аналізу усієї роботи, проведення інструктажів. «Правові аспекти управління навчальним закладом» формують знання, пов’язані з розслідуванням нещасних випадків і притягнення винних до відповідальності (дисциплінарної, адміністративної, кримінальної). «Управління фінансово-економічною діяльністю навчального закладу» формує навички фінансового забезпечення організації охорони праці в закладах загальної середньої освіти.

*Приклад*

При формуванні здоров’язберігаючої компетентності використовувались такі практичні методи, як: лекція, пояснювально-ілюстративні, проблемно-пошукові, аналітичні, створення ситуації. Пояснювально-ілюстративний метод використовувався при проведенні лекційного заняття, під час якого нами було проілюстровано відеоматеріали, що демонстрували яскраві порушення вимог із охорони праці в закладах загальної середньої освіти. Обговорюючи кожну ситуацію, магістранти окреслювали коло порушень законодавчих вимог до організації охорони праці, визначали відповідальних осіб за створення належних умов у кожному випадку, обговорювали настання можливих шкідливих наслідків.

Аналітичні методи мали місце під час розв’язання конкретних ситуацій і місця у них керівника закладу загальної середньої освіти. Наприклад: «У робочий час (після закінчення робочого часу) педагогічний працівник (учень; стороння особа, що перебувала в закладі) отримав травму та потребував медичної допомоги та можливої госпіталізації. Опишіть власну поведінку у такій ситуації. Як на законодавчому рівні вирішується питання відшкодування шкоди працівникові? Які органи влади наділені правом виплати допомоги? Опишіть можливі наслідки звернення до органів за допомогою для закладу освіти».

Метод створення ситуації реалізовувався під час обговорення магістрантами можливих випадків порушення вимог із охорони праці, проведення внутрішкільного розслідування, організації відповідних заходів. Тобто слухачі магістратури, працюючи у групах, пропонували знайти вихід із існуючої проблемної ситуації.

*Компетентність саморозвитку та самоосвіти майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Ми погоджуємось із думкою В.Гладкової, що процес самовдосконалення менеджера має власне структурування та містить такі елементи, як: неусвідомлену некомпетентність, усвідомлену некомпетентність, неусвідомлену компетентність, усвідомлену компетентність, само прогнозування, само проектування, самореалізацію, самореалізацію у внутрішньому та зовнішньому плані [2, с. 71-72]. Тобто компетентність саморозвитку та самоосвіти є інтегрованою категорією, що набувається, проходячи низку етапів. Саме процес становлення зазначеної компетентності відбувається в межах закладу вищої освіти, а його поштовхом є дисципліни, зміст яких направляє магістрантів на необхідність і невід’ємність самовдосконалення в управлінській діяльності.

Через засвоєння навчальної дисципліни «Вища освіта і Болонський процес» у магістрантів формується уявлення про необхідність постійного та безперервного особистісно-педагогічного та особистісно-управлінського саморозвитку, на основі ознайомлення із досягненнями науковців, висококваліфікованих працівників різних держав, що беруть участь у творенні освітянської сфери. «Менеджмент в освіті» формує власну самооцінку магістранта на основі теоретичних засад управління, вимог менеджменту, системи освітніх послуг. «Інформаційне забезпечення управління в галузі освіти» формує необхідність постійного вдосконалення паралельно з інноваційними нововведеннями в державі та прийнятими на цій основі законодавчими та підзаконними нормативно-правовими актами.

«Організація навчального процесу» формує у магістрантів мотивацію саморозвитку та самоосвіти на основі усвідомлення багатогранності функцій директора школи, необхідності створювати умови та приймати управлінські рішення з різних сфер функціонування закладу. «Педагогічна майстерність керівника навчального закладу» спрямована на формування професійної особистості директора, що досягається завдяки плідної власної діяльності саморозвитку та самоосвіти, тобто само побудова власних якісних характеристик неможлива без особистісної участі студента. Саме «Психологія педагогічного менеджменту» дозволяє виявити та усвідомити необхідність самовдосконалення, саморозвитку, самоосвіти.

*Приклад*

Компетентність саморозвитку та самоосвіти формувалась нами із використанням методів самостійної роботи, виконання завдань, пояснення, дослідницькі та частково-пошукові методи. Так, з магістрантами обговорювались питання щодо вимог до написання самостійних досліджень, їх оформлення, опрацювання літературних джерел, пошуку необхідної інформації, правил обробки та її використання.

Також за участю магістрантів було проведено науково-практичну конференцію на тему «Актуальні проблеми в системі управління закладами освіти України (м. Хмельницький, 24.10.2018р.), на якій відбулась апробація результатів дипломних досліджень. На конференції обговорювались питання з актуальних проблем сучасної педагогічної науки, розвитку закладів освіти України, особливостей функціонування закладів загальної середньої освіти, управління ними. Виступи магістрантів були сформульовані у межах теми дипломного дослідження та стосувались загальної проблематики дослідження або окремого питання. Так, під час проведення конференції обговорювались питання стосовно оптимізації управління процесом національного виховання у закладі загальної середньої освіти, ролі керівника навчального закладу в упровадженні інформаційно-комунікаційних технологій, шляхів управління процесом саморозвитку керівника закладу освіти, проблем монологічного спілкування в процесі реалізації управлінських функцій керівника, професійної компетентності керівника, управління системою охорони праці в закладі освіти, управлінських аспектів соціалізації учнів основної школи, моніторингу якості освіти, психологічних чинників формування позитивної мотивації в управлінській діяльності керівника, сучасних підходів до управління, організації освітньої роботи, ролі керівника у вирішенні конфліктів, участі керівника в організації позакласної роботи і т.д.

 Формування компетентності саморозвитку та самоосвіти реалізовувалось на кожному занятті, так як робота спрямовувалась на самостійне опрацювання інформаційних джерел, виокремлення необхідної інформації, її донесення до інших магістрантів та викладача.

*Компетентність продуктивної діяльності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Сучасний директор як управлінець нової формації задля успішної реалізації управлінських функцій має володіти компетентністю продуктивної діяльності, компонентами якої виступають висока працелюбність і працездатність, теоретична обізнаність, відповідальність. Успіх закладу у повній мірі залежить від якісного, професійного, компетентного управління, спрямованого на прогнозування, створення та впровадження планів (програм) розвитку школи. У межах вишу формуванню компетентності продуктивної діяльності сприяють дисципліни навчального плану, зміст яких спрямовано на створення Нової української школи.

Компетентність продуктивної діяльності характеризує уміння майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти стратегічно мислити, спрямовуючи власні дії та дії учасників освітнього процесу на розвиток і удосконалення усієї системи функціонування школи. Так, навчальна дисципліна «Вища освіта України і Болонський процес» перспективне бачення організації освітнього процесу, приведення його до норм міжнародної спільноти. Завдяки «Менеджменту освіти» на основі співставлення думок, підходів, намірів і дій практиків формується власне бачення комплексної моделі забезпечення інноваційного стратегічного функціонування закладу загальної середньої освіти.

Дисципліна «Правові аспекти управління навчальним закладом» формує правову свідомість майбутніх керівників, спрямовуючи їх дії на необхідність створення довгострокових і короткострокових планів розвитку закладу освіти, підкріплених існуючими законодавчими нововведеннями. «Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом» допомагає осягнути розвиток закладу освіти з позиції стратегічного мінливого процесу, що потребує постійного пошуку, аналізу інформаційних потоків, а також співставлення стратегічних дій із політикою держави.

Через «Управління статутною діяльністю» формуються уміння створення та корегування внутрішніх локальних документів, спрямовуючи їх зміст на забезпечення довгострокового удосконалення. Дисципліни «Організація навчального процесу» формує навички впровадження стратегічних планів і програм у практику функціонування закладів загальної середньої освіти. «Внутрішньошкільний контроль» формує знання із застосування видів контролю (за часом, змістом, метою, спрямованістю, охопленням) у процесах продуктивного розвитку закладу загальної середньої освіти. «Інноваційні системи управління навчальним закладом та технологія експертизи стану управління навчальним закладом» формують уявлення у магістрантів щодо реалізації стратегічних інноваційних процесів у сучасних школах, знання інноваційних теорій удосконалення закладів загальної середньої освіти.

*Приклад*

Аналітичні методи реалізовувалися в межах написання реферативних повідомлень із питань реалізації освітніх реформ на території України, що передбачали обов’язковий самостійний аналіз і обґрунтування власної позиції. При захисті реферативних повідомлень магістранти ділились законодавчими нововведеннями, прикладами реалізації освітніх реформ у закладах загальної середньої освіти України.

Метод діагностики реалізовувався під час перебування магістрантів на практиці в закладах загальної середньої освіти, де вони користувались можливістю визначення існуючих проблем і окресленням управлінських дій щодо їх вирішення.

Також магістрантами виконувались завдання щодо створення моделі функціонування закладу загальної середньої освіти в цілому або його окремих структурних підрозділів. Моделювання було побудовано на завданні щодо створення графічного зображення, що передбачає наявність: загальних засад функціонування закладу загальної середньої освіти (його структурних підрозділів), тобто мети, завдань, цілей, напрямів, принципів, етапів; суб’єктів управління закладів загальної середньої освіти із визначенням основних напрямів їх діяльності та підпорядкування; об’єктів навчання із окресленням їх прав і обов’язків; форм та методів управління; взаємообумовлених зв’язків між суб’єктами та об’єктами.

З магістрантами було проведено тренінг на тему «Сучасні алгоритми планування роботи керівних осіб закладів загальної середньої освіти», до якого було залучено магістрантів заочної форми навчання, що обіймають керівні посади в закладах освіти та магістранти денної форми навчання. Завдання тренінгу спрямовувалися на формування: усвідомленості необхідності планування власного робочого часу, навичок аналізу власної управлінської діяльності та співпраці з керівними особами закладу, умінь враховувати особливості функціонування закладу загальної середньої освіти, вибору оптимального планування.

*Психологічна та конфліктологічна компетентності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Психологічна та конфліктологічна компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти є невід’ємними компонентами його загально професійної готовності, так як формують не тільки власний управлінський емоційний стан, а й знання та уміння вирішувати складні процеси взаємодії учасників освітнього процесу.

Структуру особистісного компоненту психологічної готовності керівника до управління утворюють риси, пов’язані зі ставленням до предмета діяльності, виконання діяльності, до учасників діяльності, до самого себе, до зовнішніх вимог [3, с. 271].

Враховуючи інтегрованість компонентів психологічної та конфліктологічної компетентності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти, нами визначено навчальні дисципліни, що їх формують.

Діяльність керівника закладу загальної середньої освіти пов’язана з реалізацією суб’єкт-суб’єктних відносин на усіх рівнях реалізації посадових обов’язків, тому формування психологічної та конфліктологічної компетентності сприятиме становленню не тільки особистісно-управлінських якостей, а й регулятивних. Регулятивна складова зазначених компетентностей дозволить сформувати особистість директора, здатного розв’язувати внутрішньо трудові ситуації, створювати сприятливі психологічні умови праці та навчання, управляти власними психічними станами, впливати на поведінку учасників освітнього процесу.

Психологічна готовність до управлінської праці у майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти формується через засвоєння дисциплін навчального плану підготовки магістрантів, до яких відноситься «Вища освіта України і Болонський процес». Зазначена дисципліна формує у магістрантів уявлення організації та введення правил співпраці у колективі, орієнтуючись на міжнародні етичні установки. «Правові аспекти управління навчальним закладом» спрямовані на формування знань із розгляду індивідуальних (колективних) трудових спорів, порядку їх вирішення та управління в правовому полі конфліктними ситуаціями, що виникли між учасниками освітнього процесу. Через дисципліну «Організація навчального процесу» формуються психолого-педагогічні уміння створення освітнього середовища зі стійкими позитивними зв’язками.

«Психологія педагогічного менеджменту» є базовою дисципліною формування психологічної компетентності, зміст якої спрямовано на засвоєння методологічних основ психології управління, науково-психологічних засад менеджменту в освіті, компонентів психології особистості керівника, психологічних якостей особистості директора, психологічної структури управлінської діяльності, психології професіоналізму директора школи, психології ділового спілкування в управлінні закладами загальної середньої освіти, ведення ділових переговорів, психології розв’язання конфліктів. У свою чергу «Основи конфліктології» є базовою дисципліною формування конфліктологічної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, зміст якої спрямовано на засвоєння правил ведення переговорів, етапів процесу ведення переговорів, правил психологічного впливу на їх учасників. «Етика ділового спілкування» формує знання з психологічних основ ділового спілкування управлінця, способів і засобів спілкування з учасниками освітнього процесу.

*Приклад*

Під час практичного заняття нами реалізовувався метод моделювання педагогічної ситуації, що передбачав залучення магістрантів до вибору поведінки у тій чи іншій ситуації. Пропонуючи обрати стилі поведінки у конфлікті, що виник між учасниками освітнього процесу, ми пропонували слухачам магістратури розкрити його зміст та етапи вирішення. Запропоновані ситуації стосувались особистісних, групових і масових конфліктів. Наприклад: «Вимагаючи виконання підлеглими певних зобов’язань, Ви не отримуєте очікуваних результатів. Підлеглі часто ігнорують Вашими вказівками, виправдовуючи себе. Низька результативність у роботі педагогічних працівників призвела до виникнення конфліктної ситуації. Як Ви зреагуєте на конфліктну ситуацію? Яким чином Ви будете розв’язувати конфлікт? Який стиль вирішення конфлікту Ви оберете? До чого може призвести залагодження конфлікту та примушування до виконання певних дій? На якому етапі виникнення конфлікту доцільно приймати управлінські рішення?». Виконуючи запропоноване завдання, магістранти залучались до ігрової дискусії, що передбачала обмін думками, пропозиціями та окресленням оптимального підходу до вирішення проблеми.

При формуванні психологічноїкомпетентності нами було використано метод лекції, пояснювально-мотивуючі методи, порівняння, спостереження, конструювання.

Пояснювально-мотивуючі методи, методи порівняння і спостереження нами реалізовувалися під час лекційного заняття. Виклад теоретичного матеріалу супроводжувався прикладами щодо функціонування закладів загальної середньої освіти, в яких керівниками було реалізовано різні підходи до створення психологічного клімату. Магістранти визначали чинники впливу на формування психологічного клімату в колективі та місце кожного в конкретному випадку, а також роль керівника закладу загальної середньої освіти у цьому процесі.

Метод конструювання використовувався нами під час проведення практичного заняття, де магістранти самостійно проводити дослідження щодо рівня сформованості психологічного клімату в середині групи. Опитування та визначення показників базувалось на дослідженнях З.Пушкар і Г.Войтович, що вивчали соціально-психологічний клімат у студентському колективі на факультеті економіки та управління ТНЕУ [7]. Магістрантами оцінювався рівень згуртованості колективу, дружні стосунки, особистісний авторитет, лідерство, взаємні стосунки, наявні конфлікти та ін.

*Загальногалузева компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Сформованість загальногалузевої компетентності дозволить майбутньому керівнику закладу загальної середньої освіти створити належні загально функціональні умови надання освітніх послуг, спрямовані на організацію діяльності відділів і служб школи, взявши за основу норми обов’язкової внутрішньо шкільної документації. Загальногалузеву компетентність ми розуміємо як здатність організації локально-нормативного забезпечення функціонування закладу загальної середньої освіти та управління на цій основі структурними підрозділами.

На основі аналізу змісту дисциплін навчального плану підготовки студентів за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» нами виокремлено предмети, що формують загальногалузеву компетентність майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

Зміст навчальної дисципліни «Історія управління освітою» формує уявлення у майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти про історичні процеси становлення системи загальної середньої освіти з виокремленням негативних і позитивних тенденцій, що вплинули на удосконалення як змісту надання освітніх послуг, так і засад функціонування шкіл як окремих освітніх структурних одиниць. Засвоєння зазначеної інформації вплине на формування чіткої організованості у процесі виконання управлінських функцій та здійснення контролю за внутрішніми освітніми процесами.

Через «Менеджмент в освіті» магістранти засвоюють принципи, методи, функції управління, що визначають загальногалузеві засади функціонування школи, а також теоретичні основи організаційної діяльності структурних компонентів освітнього процесу. «Правові аспекти управління навчальним закладом» формують знання із впровадження законодавчих вимог щодо внутрішнього структурування школи, створення внутрішньо шкільної локальної правової бази (колективного договору, статуту, правил внутрішнього трудового розпорядку), а також застосування їх норм у практиці функціонування закладу. «Інформаційне забезпечення управління навальним закладом» формує навички введення змін і доповнень у локальні документи через обробку інформаційних потоків, що носять загальнообов’язковий характер, приведення їх змісту у відповідність із нормами органів управління освітою.

«Управління статутною діяльністю» є базовою дисципліною формування загальногалузевої компетентності, так як формує знання зі створення номенклатури справ школи, до якої належать типові документи, обов’язковість яких затверджена на рівні Міністерства освіти і науки України, завдяки впровадження яких відбувається врегулювання діяльності усіх учасників освітнього процесу. До таких документів відносять: ліцензії, матеріали атестації школи, статут, книги наказів, книги протоколів, журнали та книги обліку, класні журнали, особові справи, плани роботи, навчальні плани, навчальні програми, атестаційні матеріали, акти інспектування, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, розклади та графіки, фінансово-господарська документація. «Організація навчального процесу» формує знання з організації діяльності адміністративної служби, створення умов підзвітності та підконтрольності структурних підрозділів із визначення функціональних повноважень посадових осіб, що відносяться до них. «Методична робота в навчальному закладі» формує знання теоретичних засад оформлення документації щодо обліку та керівництва методичною роботою в межах закладу загальної середньої освіти. «Внутрішньошкільний контроль» формує розуміння сутності контролю, виконання контролюючих функцій із позиції управління діяльністю педагогічних працівників, а також інших працівників, що забезпечують процес функціонування закладу загальної середньої освіти.

*Приклад*

Аналітико-пошуковий метод застосовувався нами під час практичного заняття. Магістранти отримали завдання щодо відстеження недоліків в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, де вони перебували на практиці. На занятті розглядались усі визначені магістрантами зауваження, аналізувались їх позитивні та негативні сторони.

Одним із завданням для самостійного опрацювання було створення моделі, що передбачає складові впливу на ефективність функціонування закладу загальної середньої освіти. До таких складових магістрантами було віднесено організацію діяльності структурних підрозділів закладу освіти, контроль за їх функціонуванням, створення умов праці та навчання для учасників освітнього процесу, фінансове забезпечення закладу, створення психологічного клімату в колективі, правову захищеність працівників, ділову активність керівника, організацію освітньої діяльності учнів, інформаційне забезпечення учасників освітнього процесу, створення належних умов праці.

Через метод конструювання магістранти створювали локальні документи, що мають мати місце в закладі загальної середньої освіти. Так, одним із завдань було створення на вибір студента колективного договору або правил внутрішнього трудового розпорядку. На практичному занятті відбувся обмін документами між магістрантами, що самостійно визначали помилки кожного. Після чого відбувалось обговорення створеного магістрантами документу.

Зовнішньо-науковий метод передбачав залучення магістрантів до конференцій, що проходили в Хмельницькій гуманітарно-педагогічній академії протягом терміну їх навчання.

*Економічна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Оволодіння економічною компетентністю майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти передбачає формування екологічного мислення, спрямованого на засвоєння економічних процесів функціонування школи, вироблення умінь застосування контрольних функцій в організації фінансово-економічної та фінансово-господарської діяльності школи. Нами виокремлено навчальні дисципліни, зміст яких впливає на формування економічної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

«Правові аспекти управління навчальним закладом» формують знання з організації оплати праці, встановлення законодавчо передбачених виплат працівникам, що визначено трудовим законодавством, а також притягнення до адміністративної та кримінальної відповідальності за порушення засад фінансового забезпечення у сфері освіти. Зміст дисципліни «Організація навчального процесу» формує знання щодо обліку праці та її оплати, а саме порядку нарахування заробітної плати, здійснення відрахувань із неї. «Внутрішньошкільний контроль» формує навички реалізації контрольних функцій щодо ефективності та законності ведення бухгалтерської документації. Через «Управління інформаційними зв’язками в навчальному закладі» формуються навички обробки та введення в дію нової законодавчо врегульованої інформації з питань фінансово-економічного забезпечення закладу загальної середньої освіти.

«Управління фінансово-економічною діяльністю в навчальному закладі» та «Аудит установ бюджетної галузі» є базовими дисциплінами у формуванні економічної компетентності майбутнього керівника, так як спрямовані на підготовку студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти до засвоєння матеріалу з теоретичних і практичних питань фінансово-економічної діяльності школи. Так, дисципліна «Управління фінансово-економічною діяльністю в навчальному закладі» формує знання з організації правового режиму майна закладу освіти, організації бухгалтерського обліку, розробки кошторису доходів і видатків, інвентаризації, обліку зносу та амортизації основних засобів, обліку праці. У свою чергу дисципліна «Аудит установ бюджетної галузі» формує навички організації внутрішньошкільного аудиту, спрямованого на оцінку діяльності закладу загальної середньої освіти, а також проведення поточних аудиторських процедур і оформлення фінансової звітності.

*Приклад*

Формуючи економічну компетентність, ми використовували методи лекцій, взаємодії, наочного показу, демонстрації, самостійного практичного дослідження. Зазначені методи застосовувались у взаємодії, так як нами було організовано зустріч магістрантів з працівниками бухгалтерії, що практично продемонстрували документи фінансової звітності, що мають бути у закладі освіти. При здійсненні практичного самостійного дослідження магістранти формували документи з табелювання працівників закладу загальної середньої освіти та формування власної заробітної плати.

*Правова компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Формування правової компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти є невід’ємною та обов’язковою складовою становлення директора, так як його функціональні обов’язки можуть реалізовуватися із дотриманням законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів. Керівник закладу загальної середньої освіти має організовувати діяльність працівників, інших учасників освітнього процесу, створювати умови праці та навчання без порушень конституційного, трудового, кримінального, адміністративного, цивільного, сімейного, екологічного, житлового права. Нами виокремлено дисципліни, що формують правову компетентність директора школи.

До таких дисциплін ми відносимо «Вищу освіту і Болонський процес», що формує уявлення у магістрантів про входження України у Європейське правове інформаційне поле через адаптацію законодавства Європейського Союзу до законодавства України, а також на цій основі прагнення майбутніх управлінців до впровадження нової освітньо-правової системи у контексті порівняльного аналізу функціонування шкільної підготовки в Україні з розвиненими країнами світу. «Інформаційне забезпечення управління в галузі освіти» формує навички організації роботи директора з правовою інформацією, впливу зовнішньої інформації прямої та непрямої дії на функціонування закладу освіти, створення локальної внутрішньої документації на цій основі, забезпечення зворотного зв’язку у процесах її впровадження.

«Аудит установ бюджетної галузі» формує навички організації аудиторських процедур у правовому полі, у тому числі щодо виплати згідно законодавства заробітної плати та інших встановлених виплат, обліку продуктів харчування, позабюджетних коштів, операцій з коштами та фінансовими документами.

Дисципліна «Право інтелектуальної власності та охорона праці в галузі» формує навички володіння, користування, розпорядження результатами інтелектуальної діяльності з позиції створення об’єктів авторського та суміжних прав у сфері педагогічної діяльності, їх захисту на правових засадах та спрямовує фахову діяльність майбутніх управлінців на створення інноваційної внутрішньошкільної методичної бази із дотриманням діючого законодавства «Правові аспекти управління навчальним закладом» є базовою дисципліною формування правової компетентності, так як її зміст побудовано у контексті набуття знань із правової організації праці учасників освітнього процесу, їх притягнення до відповідного виду відповідальності, створення посадових інструкцій і внутрішньо правового локального забезпечення процесу надання освітніх послуг. «Управління статутною діяльністю» спрямовує управлінські функції директора школи на швидке реагування у процесі удосконалення внутрішнього документообігу, пов’язаного із правовими нововведеннями. «Основи господарської діяльності» формує правові навички ведення шкільного господарства, дотримання законодавчих правил упорядкування господарської діяльності на території школи.

*Приклад*

Пояснювально-демонстраційний метод нами використовувався при проведенні лекційного заняття, під час якого демонструвались документи, що гарантують правове забезпечення як учасників освітнього процесу, так закладу загальної середньої освіти в цілому. До таких документів ми віднесли різні види наказів, журнали інструктажів, договори про надання послуг, трудовий договір, контракт, трудову книжку, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, атестаційні документи.

Дискусійні та проблемні методи нами використовувались на практичному занятті, під час якого магістранти розв’язували ситуації, що можуть мати місце в закладі загальної середньої освіти. Наприклад: «Педагогічному працівникові на початку навчального року було надано навантаження у розмірі 1,5 ставки, що передбачало його щоденне перебування в закладі загальної середньої освіти у робочі дні. Нез’явлення педагогічного працівника на робочому місці протягом робочого для керівником було розцінено як вчинення прогулу. Не з’ясувавши обставини, директор закладу звільнив педагогічного працівника, зробивши відповідний запис у трудову книжку щодо прогулу без поважних причин. Чи правомірні дії керівника закладу загальної середньої освіти? Які правові наслідки можуть мати місце у випадку вчинення неправомірних дій керівником закладу загальної середньої освіти?».

*Предметно-методична компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Однією з основних напрямів функціонування закладів загальної середньої освіти є надання освітніх послуг, що супроводжує обов’язкові процеси організації освітньо-предметної та методичної діяльності. Зміст методичної роботи спрямовано не тільки на оволодіння та впровадження методик викладання, а й розробку методичних матеріалів, що забезпечують якість і рівень надання освітніх послуг. У свою чергу, майбутній керівник закладу загальної середньої освіти має не тільки впроваджувати напрями методичної роботи у практику функціонування школи, а й здійснювати контроль за виконанням цієї роботи. Разом із цим, задля успішного контролю, директор школи має особисто володіти як методиками викладання, так і вимогами щодо документального оформлення процесу навчання, що утворює предметно-методичну компетентність.

Оволодіння предметно-методичною компетентністю також дасть можливість директору школи виконувати на належному рівні управлінські функції з організації та проведення атестації педагогічних кадрів, їх підвищення кваліфікації. У розрізі актуальності потреби в оволодінні навчально-методичною компетентністю нами визначено дисципліни навчального плану підготовки майбутніх керівників зі спеціальності 073 «Менеджмент», що їх формують.

Зобов’язанням педагогічних працівників є виконання методичної роботи, що реалізовується із дотриманням вимог законодавства.

Сучасний педагогічний працівник Нової української школи має бути не тільки виконавцем, а й творцем, що створює інноваційні підходи, проекти, методики тощо. Зазначений процес супроводжується необхідністю дотримання вимог до створення освітніх і наукових результатів. Тому через навчальну дисципліну «Методологія і методи педагогічних досліджень» у магістрантів формуються уявлення про існуючі вимоги до оформлення та створення освітніх матеріалів, якими можуть бути статті, доповіді, тези, виступи і т.д. Через «Правові аспекти управління навчальним закладом» у магістрантів формується правова свідомість, побудована на принципах доброчесності та відповідальності за порушення прав інших осіб у створенні методичного забезпечення процесу надання освітніх послуг учням закладів загальної середньої освіти. «Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом» формує навички узагальнення, систематизації, оброки та впровадження передового педагогічного досвіду, що є частиною організації методичної роботи кожного педагогічного працівника. Також дисципліна формує навички у майбутніх керівників організації комплексного та індивідуального впровадження передового педагогічного досвіду, спрямовуючи управлінську діяльність на організацію роботи педагогічного колективу, творчого об’єднання педагогічних працівників закладу.

«Право інтелектуальної власності та охорона праці в галузі» формує знання з правового механізму захисту прав педагогічних працівників в організації власної методичної діяльності, спрямовуючи їх дії на доброчесність у створенні результатів інтелектуальної діяльності та можливість захисту порушених власних прав та інтересів. Завдяки навчальної дисципліни «Організація навчального процесу» у магістрантів формуються загальні уявлення про порядок здійснення педагогічних функцій, невід’ємною складовою яких є методична робота, атестація та підвищення кваліфікації. «Методична робота в навчальному закладі» є базовою дисципліною формування предметно-методичної компетентності, так як формує знання з обґрунтування сутності, принципів і форм методичної роботи, етапів здійснення методичної діяльності, вимог до неї, планування та діагностики, обліку методичної роботи, керівництва нею, функціонування методичного кабінету, результативності методичної діяльності. Через «Управління інформаційними зв’язками» формуються навички адміністрування та програмного забезпечення процесу створення методичної бази вчителя, використання новітніх технологій у процесі надання освітніх послуг.

*Приклад*

Так, реалізація методу взаємодії реалізовувалась при проходженні магістрантами передбаченої навчальним планом практики з атестації педагогічних працівників, під час якої відбувалось відвідування навчальних занять, досліджувалась відповідна атестаційна документація, робота атестаційної комісії.

Метод інформаційної наочності використовувався як на практичному занятті, так під час проходження практики магістрантами. Проведення практичного заняття передбачало демонстрацію магістрантам навчально-методичного забезпечення дисциплін, а також наочні приклади методичного супроводу освітньої діяльності вчителя закладу загальної середньої освіти. Тому самостійні дослідження магістрантів були спрямовані на формування власного навчально-методичного забезпечення однієї із дисциплін навчального плану підготовки учнів закладу загальної середньої освіти.

*Діагностична компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Діагностична компетентність майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти формує знання, уміння, навички здійснення аналітичної діяльності, що сприятиме чіткій побудові управлінської діяльності, спрямованої на визначення відхилень у процесі навчання та викладання, а також виокремлення напрямів роботи з його покращення та удосконалення. діагностична компетентність передбачає уміння провадити моніторингову та діагностичну діяльність, завдяки якої директор може виявити реальний стан будь-якого процесу, визначити зміст і напрями власної управлінської діяльності, виробити управлінську стратегію удосконалення процесу, що досліджується. Ми погоджуємось із думкою Д.М.Бодненко, О.Б.Жильцова, О.Л.Лещинського, Н.П.Мазур, що моніторинг як цілісний управлінський інструмент об’єднує: незалежну експертизу стану едукаційного процесу; функцію управління, що забезпечує зворотній зв’язок; систему отримання даних; систему збирання, аналізу, подання бази даних для управління [1, с. 30]. Здійснення моніторингових і діагностичних досліджень відбувається на усіх рівнях управління закладами загальної середньої освіти та стосується усіх напрямів функціонування школи. Тому нами визначено дисципліни, що формують діагностичну компетентність майбутніх керівників.

«Менеджмент в освіті» формує теоретичні уявлення про здійснення контрольно-аналітичної діяльності учасниками освітнього процесу, що належить до адміністративних служб школи, а також іншими суб’єктами, функціональні повноваження яких спрямовано на організацію освітніх і виховних заходів. «Правові аспекти управління навчальним закладом» спрямовують дії майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти на використання методів діагностики та моніторингу із дотриманням норм чинного законодавства, що передбачають не порушення прав і свобод осіб, із якими проводяться педагогічні, психологічні, управлінські дослідження. «Організація навчального процесу» передбачає оволодіння майбутніми керівниками закладів загальної середньої освіти знаннями щодо організації моніторингу та діагностики як невід’ємної складової управлінської діяльності з виокремленням їх етапів і процедури.

«Управління процесом виховної роботи» формує навички діагностування учнів закладів загальної середньої освіти, спрямовані на виявлення позитивних і негативних показників у процесі організації виховної роботи. «Внутрішньошкільний контроль» є базовою навчальною дисципліною у формуванні діагностичної компетентності майбутніх керівників, так як формує знання, уміння, навички щодо організації системи оцінювання функціонування школи (рівень викладання та навчання, якість надання освітніх послуг і засвоєння інформації, якість організації виховного процесу, удосконалення навчально-методичної діяльності тощо). «Управління інформаційними зв’язками в навчальному закладі» формує уміння використовувати та застосовувати новітні інформаційні технології, комп’ютерні програми, обчислювання, що дозволяють провести діагностику та моніторинг на більш якісному та ефективному рівні, що призведе до зниження (уникнення) похибок. Засвоєння навчальної дисципліни «Інноваційні системи управління навчальним закладом та технологія експертизи стану управління навчальним закладом» сприяє оволодінню новітніми інноваційними підходами до організації аналітичних досліджень, а також формуванню знань із застосування моделей та підходів до прийняття управлінських рішень на заключних етапах діагностичних і моніторингових освітніх процесів.

*Приклад*

При формуванні діагностичної компетентності нами використовувались методи лекції, аналітичні, статистичні, експертні та практичні методи. Усі методи спрямовувались на формування у магістрантів практичних навичок діагностування і моніторингу освітньої діяльності, рівня знань учнів, виконання посадових обов’язків педагогічними працівниками закладу.

*Навчальна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Функціонування закладів загальної середньої освіти у контексті процесу надання освітніх послуг супроводжується навчальними планами, програмами, зміст яких спрямовано на забезпечення оволодіння випускниками школи узагальненими здатностями (компетентностями). Функції керівника школи мають спрямовуватися на здійснення контролю за їх упровадженням. Разом із цим задля ефективної реалізації зазначеної функції директор має володіти інформацією щодо змісту навчання учнів на усіх рівнях підготовки. Саме ефективність навчальної компетентності дозволить керівнику вільно орієнтуватися у змісті навчання та вимогах щодо забезпечення процесу викладання навчальними планами та програмами. Це потребує сформованості навчальної компетентності, що формується завдяки оволодіння дисциплінами навчального плану підготовки студентів магістратури на другому (магістерському) рівні вищої освіти.

Завдяки навчальної дисципліни «Вища освіта України і Болонський процес» формуються уявлення про створену Європейську зону підготовки дітей шкільного віку та навчальну (освітню) документацію, що супроводжує цей процес. Оволодіння зазначеним матеріалом дозволить сформувати у магістрантів прагнення до удосконалення змісту навчання та якості надання освітніх послуг, посилення конкурентоспроможності системи початкової, основної, старшої школи, де працевлаштовано випускника. «Правові аспекти управління навчальним закладом» забезпечують оволодіння змістом законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, що встановлюють вимоги до створення і реалізацію планів, навчальних програм. Через «Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом» формуються навички ознайомлення та обробки директивних документів МОН України, що визначають зміст надання освітніх послуг. «Організація навчального процесу» створює умови формування навичок створення програмного забезпечення навчальних дисциплін і засвоєння змісту посадових інструкцій педагогічних працівників школи щодо обов’язковості програмного супроводження предметів і повної реалізації їх змісту у процесі підготовки учнів. Оволодіння матеріалом дисципліни «Методична робота в навчальному закладі» забезпечує оволодіння правилами та принципами навчально-методичного супроводу, що характеризує професійну педагогічну діяльність і створює умови для розвитку процесу надання освітніх послуг. «Внутрішньошкільний контроль» формує навички самоконтролю та управлінського контролю за реалізацією змісту навчальних планів і програм.

*Приклад*

Метод взаємодії реалізовувався під час проходження магістрантами усіх видів практики. Наочні та проектні методи сприяли демонструванню на лекційному занятті прикладів зовнішнього та внутрішнього оформлення закладу загальної середньої освіти, а також аналізу документації, що супроводжує освітній процес в закладі протягом навчального року.

Так як керівник закладу загальної середньої освіти має здійснювати контроль за освітньою діяльністю, одним із самостійних завдань для магістрантів було дослідження та презентування методики викладання однієї із навчальних дисциплін із показом наочного забезпечення однієї теми предмета.

*Інформаційна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Необхідність оволодіння інформаційною компетентністю майбутніми керівника закладів загальної середньої освіти спричинена вимогами держави щодо впровадження інноваційних проектів розвитку школи, що супроводжується інформаційною, комп’ютерною та технологічною грамотністю. Оволодіння інформаційною компетентністю передбачає уміння користуватися інформаційними ресурсами, збору та аналізу інформаційних потоків, працювати з інформаційними системами, здійснювати пошук даних, визначати ключовий зміст інформації, приймати рішення щодо розповсюдження інформації серед учасників освітнього процесу. Формуванню інформаційної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти сприяють дисципліни навчального плану підготовки магістрантів зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Через дисципліну «Право інтелектуальної власності та охорону праці в галузі» формуються знання і навички збереження та використання інформаційних потоків із дотриманням законодавчих норм авторського права. «Інноваційні системи управління навчальним закладом та технологія експертизи стану управління навчальним закладом» спрямовують діяльність майбутніх керівників на пошук інноваційних підходів і їх впровадження у процеси самостійного становлення власної інформаційної компетентності, збереження і розповсюдження інформаційних потоків, а також використання інноваційної інформації у процес технології експертизи стану управління навчальним закладом.

Навчальна дисципліна «Інформаційне забезпечення управління в галузі освіти» є базовим предметом формування інформаційної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, так як її зміст спрямовано на оволодіння знаннями щодо визначення сутності управлінської інформації, видів інформаційних потоків, резервів забезпечення якості управлінської інформації, обробки та поширення внутрішньої й зовнішньої інформації, збереження управлінської інформації, локального документального оформлення нової інформації, створення інформаційної карти, показників ефективності інформаційного забезпечення діяльності директора школи, оптимізації інформаційного забезпечення функціонування закладу загальної середньої освіти, інформаційних потреб педагогічних працівників. «Управління інформаційними зв’язками в навчальному закладі» формує навички технічного збереження та обробки інформаційних потоків, створення внутрішньо шкільної комп’ютерної бази, де інформація структурована за певними ознаками, видами тощо.

*Приклад*

Програмування, аналітичні, частково-пошукові та практичні методи при формуванні інформаційної компетентності нами використовувались у своїй сукупності, так як магістранти самостійно досліджували законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти, що розповсюджуються на сферу освіти, структуруючи їх у папки та створюючи законодавче середовище через використання комп’ютерних технологій. На практичному занятті відбувались презентації створеного нормативного середовища.

*Технічна компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти*

Наявність технічних служб у закладах загальної середньої освіти зобов’язує директора школи орієнтуватися у процесах експлуатації комунікацій, сплати комунальних платежів, організації ремонтної діяльності та забезпечення побутового обслуговування осіб, що перебувають у межах школи. Тобто контрольні функції директора спрямовані на організацію діяльності працівників, що забезпечують технічне функціонування закладу освіти. Тому нами визначено дисципліни навчального плану, що формують технічну компетентність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.

Інтегрована дисципліна «Право інтелектуальної власності та охорона праці в галузі» формує уявлення директора у забезпеченні безпечних технічних умов праці та навчання, створенні санітарно-технічного паспорту закладу освіти. «Правові аспекти управління навчальним закладом» формують знання через норми трудового законодавства щодо створення безпечних (нешкідливих) умов праці, додержання вимог щодо охорони праці при здійснення будівництва та ремонтних робіт, використання коштів і матеріалів, видачі спеціального одягу та відповідних засобів для забезпечення побутового обслуговування школи. «Інформаційне забезпечення управління в навчальному закладі» формує навички обробки інформації та контролю за її впровадженням щодо технічного обслуговування закладу освіти.

«Дизайн в навчальному закладі» формує уявлення майбутніх керівників у здійсненні дизайнерської діяльності щодо оформлення закладу в цілому, навчальних кабінетів, інших приміщень, організації ландшафтного дизайну в оформленні території школи. Через «Основи господарської діяльності» формуються уявлення про порядок функціонування господарських служб школи та навички організації їх роботи. Завдяки «Безпеки життєдіяльності» формуються знання з питань дотримання учасниками освітнього процесу безпеки праці працівників і учнів, оформлення відповідної документації.

*Приклад*

Формуванню технічної компетентності сприяли методи лекції, інструктажу, проблемної ситуації. Так, на практичному занятті магістрантами створювались графічні зображення системи проведення інструктажів у закладі загальної середньої освіти, що передбачали демонстрацію як видів інструктажів, так і суб’єктів інструктування. Також магістрантами розв’язувались практичні ситуації, зміст яких стосується технічного забезпечення функціонування школи, що потребують прийняття управлінського рішення. Наприклад: «На території закладу загальної середньої освіти 2 учні класу отримали травми через технічну несправність знарядь на спортивному майданчику. Батьки дітей зі скаргами звернулись у відповідні органи за захистом. Опишіть дії керівника закладу загальної середньої освіти у даному випадку. Яким чином керівник має спланувати проведення службового розслідування? Яку документацію має перевірити директор школи? До яких наслідків може призвести така недбалість?».

**РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ МЕТОДИ І ПРИЙОМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Здійснений нами аналіз показав різноплановість підходів до використання методів у підготовці студентів закладів вищої освіти, що вказує на актуальність і доцільність їх упровадження.

Під практичними методами формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти ми розуміємо сукупність способів взаємодії магістрантів з науково-педагогічними працівниками, практикуючими керівниками шкіл, що сприяють якісній організації освітнього процесу, практичній підготовці студентів, їх мотивації, самоосвіті та самоконтролю.

Враховуючи необхідність засвоєння магістрантами сукупності компетентностей, що утворюють управлінську, при підготовці майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти доцільно використовувати широкий спектр методів, враховуючи: компетентність, якою має оволодіти слухач магістратури; навчальну дисципліну, що передбачає оволодіння відповідними компетентностями; зміст освітнього матеріалу, спрямованого на оволодіння відповідною компетентністю; доцільність використання конкретного методу; дієвість використання конкретного методу; спроможність реалізації методу навчання.

Розглянемо методи, що доцільно використовувати при формуванні компетентностей, що утворюють управлінську:

1. *Етична компетентність* передбачає засвоєння як теоретичної, так і практичної інформації, тому методи навчання мають формувати власний досвід емоційно-ціннісного відношення до учасників освітнього процесу, а також спрямовуватися як на засвоєння лекційного матеріалу, так і на організацію взаємодії слухачів магістратури через спілкування, обмін інформацією:

- метод лекції має місце при засвоєнні професійно-етичних навичок особистісної поведінки управлінця та встановлення етичних правил взаємовідносин учасників освітнього процесу;

- метод емоційного стимулювання формує потреби у формуванні власних ціннісних орієнтацій у магістранта, як майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти;

- метод проблемної ситуації спонукає до формування здатності щодо власних міркувань і висловлювань із дотриманням етичних правил у випадках виникнення відповідних дискусійних ситуацій;

- метод бесіди допомагає налаштувати взаємозв’язок між магістрантами та науково-педагогічними працівниками, створюючи умови набуття особистісного досвіду формування етичної культури;

- ігрові методи, що реалізовуються у групах, парах чи колективі формують навички створення морально-етичного клімату між усіма учасниками освітнього процесу закладу загальної середньої освіти.

2. *Комунікативна компетентність* передбачає не тільки уміння міжособистісного спілкування, а й навички ділового представницького спілкування, тому методи навчання мають спрямовуватися на оволодіння теоретичними засадами комунікації та практичними уміннями, навичками, досвідом їх реалізації у закладах загальної середньої освіти:

- метод лекції дозволяє засвоїти магістрантам теоретичний матеріал, що характеризує комунікативні навички з позиції інтелектуальної здатності налагодження комунікативних відносин;

- метод навчальної дискусії спрямовується на оволодіння навичками зворотного взаємозв’язку між учасниками освітнього процесу, обміну інформацією;

- метод практики через дію реалізовується під час проходження магістрантами практичної підготовки та формує бачення ділової комунікації, організацію комунікативної взаємодії із представниками освітніх установ, інших організацій;

- ігрові методи формують практичні навички налагодження суб’єкт-суб’єктних відносин у педагогічному колективі, комунікативної організації учасників освітнього процесу;

- метод експертного опитування формує уміння та навички ведення переговорів, організації взаємодії, впливу на поведінку учасників освітнього процесу, формування на основі аналізу позитивного емоційного освітнього середовища.

3. *Здоров’язберігаюча компетентність* передбачає оволодіння лекційним теоретичним матеріалом із питань організації охорони праці в закладах загальної середньої освіти, а також практичними навичками створення безпечних і нешкідливих умов для учасників освітнього процесу, тому методи навчання мають передбачати моделювання проблемних ситуацій, що потребують прийняття аналітичних рішень:

- метод лекції спрямовується на засвоєння теоретичної інформації щодо організації здоров’язберігаючої освіти як учнів, так і педагогічних працівників, обслуговуючого персоналу, а також організації виховних заходів здоров’язберігаючого характеру, спрямованих на формування мотивацій самозбереження;

- проблемно-пошукові методи спонукають магістрантів усвідомити цінність здоров’язберігаючої освіти та виховання через формування особистої здоров’язберізаючої культури та учасників освітнього процесу;

- аналітичні методи формують знання та навички прогнозування можливих небезпечних ситуацій у закладах загальної середньої освіти, а також проектування у цих ситуаціях власної поведінки, поведінки інших учасників освітнього процесу, обслуговуючих працівників;

- метод створення ситуацій формує навички власної поведінки при організації безпечних і нешкідливих умов праці, розслідуванні нещасних випадків, організації відповідних заходів по створенню сприятливих умов праці та навчання;

- пояснювально-ілюстративні методи формують стійку мотивацію до власної самоорганізації та реалізації системного безперервного підходу до створення безпечних і нешкідливих умов у закладах загальної середньої освіти.

4. *Компетентність саморозвитку та самоосвіти* передбачає не тільки самостійне засвоєння теоретичного матеріалу, а й особистісне самоусвідомлення через формування управлінського досвіду. Тому методи навчання при формуванні компетентності саморозвитку та самоосвіти мають спрямовуватися на формування мотиваційної зацікавленості в оволодінні управлінською компетентністю:

- метод самостійної роботи є основоположним у формуванні компетентності саморозвитку та самоосвіти, так як спонукає до формування мотиваційної потреби у власному постійному професійному зростанні, самовдосконаленні та самореалізації, у тому числі на посаді керівника закладу загальної середньої освіти;

- метод виконання завдань має місце при засвоєнні усіх освітніх дисциплін підготовки магістрантів, так як виступає обов’язковою умовою реалізації освітнього процесу, спонукаючи студентів до самостійного засвоєння інформації, власного самоудосконалення, студентської виконавської дисципліни;

- метод пояснення спрямовується на формування ціннісного самоусвідомлення необхідності саморозвитку та самоосвіти впродовж професійної кар’єри;

- дослідницькі методи реалізовуються у процесах самопізнання наукових, педагогічних явищ, виокремлення власної позиції при здійсненні самостійних досліджень, написанні наукових робіт;

- частково-пошукові методи спрямовують дії магістрантів на самостійне опрацювання інформаційних потоків, що є підтвердженням (запереченням) позиції науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти.

5. *Компетентність продуктивної діяльності* передбачає розвиток стратегічного мислення у магістрантів, тому методи навчання мають носити розвиваючий, логіко-стимулюючий характер, що у подальшій професійній управлінській діяльності допоможе керівнику приймати рішення стратегічного та інноваційного спрямування:

- метод проблемної лекції, сприяє на основі отриманих знань на рівні бакалавра щодо структури, напрямів функціонування закладу загальної середньої освіти, отримати інформацію щодо правових, політичних, економічних, соціальних проблем, що виникають в умовах сьогодення та відображаються у практиці діяльності шкіл;

- аналітичні методи спонукають магістрантів до мисленнєвих процесів, що дозволять встановити певні взаємозв’язки між сучасними вимогами держави (суспільства) та практикою функціонування закладу загальної середньої освіти, визначити пріоритетні напрями удосконалення й інноваційного розвитку школи;

- методи діагностики проблем дозволять сформувати у магістрантів уміння діагностувати учасників освітнього процесу за напрямами функціонування школи та визначати стратегічні критерії розвитку закладу загальної середньої освіти;

- методи моделювання допоможуть засвоїти теоретичний матеріал, поєднуючи його із практикою впровадження;

- метод тренінгу сприятиме обговоренню проблемних питань, винайденню напрямів їх вирішення, розробці стратегічних планів, ініціюванню власних інноваційних пропозицій.

6. *Конфліктологічна компетентність* передбачає наявність як теоретичних знань, так і практичних умінь підтримання емоційно стабільного середовища та усунення конфліктогенності в межах закладу загальної середньої освіти, тому методи навчання мають вплинути на сформованість у магістрантів відповідних умінь управління конфліктними ситуаціями:

- метод лекції при формуванні конфліктологічної компетентності допоможе зосередити увагу магістрантів на необхідності засвоєння не тільки теоретичного матеріалу, а й умотивує їх до необхідності сформованості інших компетентностей, що можуть мати місце в організації та управлінні суб’єкт-суб’єктними відносинами;

- метод тренінгу, наприклад емоційної або вольової комунікативності, вплине на формування практичних умінь і навичок, побудову власної позиції у конфліктних ситуаціях на основі обговорень і доведення істини;

- ігрові методи підсилюють практичну поведінкову обізнаність магістрантів, так як можуть стосуватися різних сторін конфліктів, конфліктних випадків та реалізовуються як у великих, так і малих групах, охоплюючи переговори за круглим столом, ділові та побутові взаємовідносини, імітаційні виступи, позитивну сторону;

- дискусійні методи дозволяють донести власну позицію з тематичної проблеми, що обговорюється, налаштувати магістрантів на якісне попередження конфліктів у закладах загальної середньої освіти, їх виявлення та усунення;

- метод моделювання допомагає створювати проблемні ситуації із діагностичним і оціночним супроводом, що сприятиме прийняттю рішення, доречного у конкретній конфліктній події.

7. *Психологічна компетентність* передбачає оволодіння магістрантами теоретичних знань психологічної організації закладу загальної середньої освіти, а також практичними уміннями їх реалізації, тому методи навчання мають спрямовуватися на створення умов психологічно стабільного навчання та їх перенесення у практику функціонування школи:

- метод лекції сприяє засвоєнню теоретичних засад психології управління закладом загальної середньої освіти із виокремленням психологічних особливостей керівника та учасників освітнього процесу;

- пояснювально-мотивуючі методи створюють розуміння управлінських психологічних ціннісних орієнтацій та необхідності постійного удосконалення власного стилю управління задля організації сприятливого психологічного клімату у колективі;

- метод спостереження сприяє поєднанню теорії з практикою функціонування закладу загальної середньої освіти та відстеженню впливу факторів особистісної управлінської психологічної неграмотності на психологічний стан учасників освітнього процесу;

- метод конструювання (моделювання) освітнього середовища формує практичні уміння побудови особистісної поведінки, учасників освітнього процесу, використання технік і методик корекції психологічного стану колективу, учнів в умовах функціонування закладу загальної середньої освіти.

8. *Загальногалузева компетентність* передбачає оволодіння магістрантами знаннями щодо порядку та правил функціонування усіх структурних підрозділів закладу загальної середньої освіти, а також реалізації контрольних управлінських функцій по відношенню до працівників, що входять до їх складу, тому методи навчання мають спрямовувати майбутніх керівників до засвоєння теоретичної інформації та створювати умови практичної обізнаності у реалізації документообігу щодо функціонування закладу освіти як освітньої одиниці, по відношенню до ї окремих структурних одиниць або учасників освітнього процесу:

- метод лекції відіграє першочергову роль, так як сприяє оволодінню магістрантами теоретичними знаннями щодо управління структурними підрозділами закладу загальної середньої освіти та оформлення відповідної документації;

- аналітико-пошуковий метод сприяє формуванню умінь виокремлення недоліків у процесах функціонування закладу загальної середньої освіти, здійснення їх аналізу та визначенню перспективних планів удосконалення об’єкта (предмета), що досліджується;

- метод моделювання сприяє розгляду закладу загальної середньої освіти магістрантами через технологічний процес, із виокремленням усіх його складових, що вплинуть на ефективність функціонування школи;

- метод конструювання дозволить сформувати уміння та навички побудови локальних управлінських документів, що в обов’язковому порядку створюються відповідно до вимог законодавства, є документами управлінської діяльності й контролю керівника закладу загальної середньої освіти;

- зовнішньо-науковий метод сприяє розвитку практичних умінь організації закладу загальної середньої освіти через залучення магістрантів до наукових зібрань (читань, конференцій), а також проходження відповідної практики.

9. *Економічна компетентність* передбачає сформованість економічного мислення, економічних знань, що необхідні керівнику закладу загальної середньої освіти для здійснення контрольних функцій у системі економічно-фінансового забезпечення закладу загальної середньої освіти в цілому та окремих учасників освітнього процесу, тому методи навчання мають забезпечувати оволодіння магістрантами як теоретичними, так і практичними знаннями, уміннями, навичками:

- метод лекцій має сприяти формуванню у магістрантів цілісного уявлення про організацію фінансової діяльності закладу загальної середньої освіти та специфіку ведення бухгалтерського обліку в ньому;

- наочно-демонстраційні методи доцільно використовувати під час засвоєння технології розпорядження майном закладу загальної середньої освіти, визначення кошторису, формування її доходної і видаткової частин;

- метод взаємодії має місце у формуванні практичних умінь і навичок магістрантів, так як передбачає обмін досвідом із працівниками бухгалтерії щодо визначення штатного розпису, оплати праці та інших встановлених законом виплат педагогічним працівникам;

- метод наочного показу доцільно використовувати під час практичних занять, де викладач у співпраці з магістрантами формує відповідну фінансову документацію закладу загальної середньої освіти та документацію управлінського обліку;

- метод самостійного практичного дослідження спрямовується на формування у магістрантів навичок підрахунку власного фінансового забезпечення за різних умов, що впливають на розмір оплати праці.

10. *Правова компетентність* передбачає сформованість у магістрантів правової свідомості, правових знань, умінь, навичок, якими необхідно керуватися при реалізації управлінських функцій, тому методи навчання мають сприяти засвоєнню не тільки норм законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, а й формуванню практичного досвіду їх реалізації в управлінській діяльності та функціонуванні закладу загальної середньої освіти як невід’ємної частини правового поля держави:

- метод лекції у формуванні правової компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти сприяє оволодінню магістрантами теоретичною інформацією, що базується на законодавчій базі та має місце у правовому регулюванні праці педагогічних працівників, участі у цьому процесі директора школи, а також організації правового режиму закладу загальної середньої освіти;

- дискусійні методи доцільно використовувати при формуванні навичок створення обов’язкових локальних документів закладу загальної середньої освіти та виокремлення правових позицій, що мають першочергове значення у правовому функціонуванні закладу загальної середньої освіти, учасників освітнього процесу;

- проблемні методи сприяють формуванню правової обізнаності у дослідженнях практичних випадків розв’язання індивідуальних (колективних) трудових спорів, притягнення винних осіб до відповідальності;

- пояснювально-демонстраційні методи підсилюють теоретичний лекційний матеріал, так як можуть використовуватися при засвоєнні усіх складових правової компетентності, що потребують практичного супроводу та розгляду документації, необхідної при оформленні будь-яких правових ситуацій (випадків) у закладі загальної середньої освіти;

- ігрові методи сприяють посиленню практичних правових умінь і навичок, якими має володіти майбутній керівник закладу загальної середньої освіти під час звернень громадян, учасників освітнього процесу, а також при прийнятті управлінських рішень, що потребують правового обґрунтування.

11. *Предметно-методична компетентність* передбачає обізнаність директора школи не тільки в питаннях організації методичної роботи в закладах загальної середньої освіти, а й власну обізнаність у змісті навчання учнів закладів загальної середньої освіти задля якісної реалізації управлінських контрольних функцій, тому методи навчання мають сприяти формуванню як практичної, так і теоретичної обізнаності у зазначених процесах:

- метод лекції сприяє формуванню знань щодо організації освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти та участі в ньому як учасників освітнього процесу, так і керівника закладу загальної середньої освіти;

- метод взаємодії доцільно використовувати при організації наукової та творчої співпраці магістрантів із педагогічними та науково-педагогічними працівниками через обмін досвідом, конференції, зустрічі і т.д., а також під час проходження практики у закладі загальної середньої освіти;

- метод тренінгів має місце у засвоєнні проблемних питань як організації освітнього процесу, так і викладання окремих дисциплін навчального плану підготовки учнів закладу загальної середньої освіти;

- метод самостійного дослідження сприяє самовдосконаленню магістрантів з позиції власного педагогічного зростання, що потребує постійного дослідження інноваційних процесів розвитку освітньої системи України;

- інформаційно-наочний метод має реалізовуватися при оволодінні інформацією магістрантами щодо атестації, підвищення кваліфікації, методичного забезпечення викладання навчальних дисциплін у закладі загальної середньої освіти.

12. *Діагностична компетентність* передбачає оволодіння майбутніми керівниками закладу загальної середньої освіти теоретичними та практичними знаннями, уміннями, навичками застосування технологій оцінювання стану функціонування закладу загальної середньої освіти в цілому, його окремих структурних підрозділів і учасників освітнього процесу, тому методи навчання мають спрямовуватися на засвоєння магістрантами не тільки теоретичної складової діагностичної і моніторингової діяльності, а й методик (технік) їх застосування у практиці функціонування закладу загальної середньої освіти:

- метод лекції при формуванні діагностичної компетентності у майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти сприяє розумінню понять «педагогічний моніторинг» і «педагогічна діагностика», системи їх реалізації в межах закладу загальної середньої освіти;

- аналітичні методи зобов’язують магістрантів прогнозувати, аналізувати, оцінювати та обґрунтовувати стани об’єктів, що досліджуються;

- статистичні методи сприяють оволодінню теоретичними та практичними знаннями та навичками виокремлення статистичних показників і результатів діагностичних і моніторингових досліджень;

- експертні методи сприяють виокремленню негативних і позитивних тенденцій діагностичних і моніторингових досліджень із визначенням стратегічних напрямів покращення відповідних результатів, здійсненням їх експертно-аналітичного оцінювання;

- практичні методи створюють умови для реалізації та здійснення самостійних досліджень магістрантами, формуючи уміння й навички практичної, приближеної до реальності, діагностичної і моніторингової діяльності.

13. *Навчальна компетентність* передбачає оволодіння магістрантами теорією та практикою організації освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти через формування контингенту, прийняття та нормативне оформлення управлінських рішень, а також реалізацію контрольно-управлінських функцій за програмним забезпеченням освітнього процесу, тому методи навчання мають сприяти оволодінню як теоретичних знань, так і практичних умінь створення внутрішньої нормативної системи забезпечення реалізації освітньої діяльності:

- метод лекції сприяє реалізації наступності у формуванні навчальної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, так як сприяє формуванню теоретичних знань щодо змісту навчання учнів школи;

- наочні методи допомагають оволодіти навичками структуризації та зовнішнього оформлення навчального плану підготовки учнів закладу загальної середньої освіти та програм навчальних дисциплін;

- проектні методи сприяють формуванню практичних навичок проектування структурно-логічної схеми освітньої підготовки учнів закладів загальної середньої освіти;

- методи взаємодії доцільно реалізовувати під час проходження практики магістрантами, так вони сприяють ознайомленню студентів із діючими локальними документами закладу загальної середньої освіти у взаємодії із керівними особами школи та педагогічними працівниками;

- дослідницькі методи спонукають магістрантів до самостійного ознайомлення із програмним забезпеченням низки навчальних дисциплін, що мають місце в закладі загальної середньої освіти.

14. *Інформаційна компетентність* передбачає орієнтацію майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в інформаційному середовищі школи та інформаційній насиченості управлінської діяльності директора, тому методи навчання мають спрямовуватися на формування теоретичної та практичної обізнаності у питаннях отримання, обробки та перетворення інформації:

- метод лекції у формуванні інформаційної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти є допоміжним методом реалізації наступності у процесі оволодіння магістрантами комп’ютерною грамотністю та новітніми інформаційними технологіями, що дозволить директору школи вільно орієнтуватися у процесах, пов’язаних із роботою з інформаційними потоками та створити якісне інформаційне середовище закладу загальної середньої освіти;

- метод програмування сприяє формуванню практичних умінь якісної обробки інформації, що використовує директор школи для організації функціонування закладу загальної середньої освіти;

- аналітичні методи сприяють формуванню навичок опрацювання інформаційних потоків та виокремлення важливої інформації;

- практичні методи використовуються з метою вироблення у магістрантів навичок самостійного опрацювання інформаційних потоків із використанням комп’ютерних технологій та створення власного управлінського інформаційного середовища;

- частково-пошукові методи сприяють оволодінню навичками роботи із Інтернет джерелами, що є вагомими в організації функціонування закладу загальної середньої освіти.

15. *Технічна компетентність* передбачає оволодіння магістрантами теоретичними знаннями щодо реалізації управлінських функцій в сфері внутрішнього та зовнішнього обслуговування закладу загальної середньої освіти та практичними уміннями і навичками організації безпечного середовища для учасників освітнього процесу, тому методи навчання мають спрямовуватися на формування здатності забезпечення безпечних умов праці в межах закладу загальної середньої освіти:

- метод лекції сприяє теоретичному ознайомленню магістрантів із організацією системи технічного забезпечення функціонування закладу загальної середньої освіти, роботою його структурних технічних підрозділів і розподілом функціональних повноважень осіб, що за штатним розписом до них належать;

- метод інструктажу сприяє формуванню практичних умінь і навичок організації, реалізації та контролю за проведенням інструктажів усіх видів із учасниками освітнього процесу;

- практичні методи сприяють оволодінню навичками реагування в екстрених ситуаціях, що потребують евакуації чи прийняття інших управлінських рішень, адекватних до кожного випадку;

- використання методу проблемної ситуації вплине на розвиток аналітичного мислення слухачів магістратури та допоможе сформувати практичні уміння організації заходів, пов’язаних із забезпеченням побутових умов функціонування закладу загальної середньої освіти.

Таким чином, практичні методи навчання доцільно використовувати при формуванні сукупних управлінській компетентностей, так як вони сприяють підвищенню якості надання освітніх послуг зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Враховуючи широкий спектр практичних методів, що доцільно використовувати при формуванні управлінської компетентності, необхідно виокремити метод лекції, що має місце у формуванні усіх сукупних компетентностей, так як він виступає методом реалізації наступності у формуванні управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти та методом активізації теоретичних знань слухачів магістратури. Низка супроводжуючих методів підсилюють зміст лекцій та сприяють закріпленню теоретичної інформації й формуванню практичних умінь і навичок її реалізації у практиці функціонування закладу загальної середньої освіти.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бодненко Д.М., Жильцов О.Б., Лещинський О.Л., Мазур Н.П. Моніторинг навчальної діяльності: навчальний посібник. Київ: Київський університет ім.Бориса Грінченка, 2014. 276 с.
2. Гладкова В. Професійне самовдосконалення менеджера освітнього закладу: методичні рекомендації. *Молодь і ринок*. 2012. Вересень № 9 (92). С. 68-74.
3. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків: вид-во група «Основа», 2007. 448 с.
4. Навчальний план підготовки слухачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії: затверджений ректором ХГПА. 4 с.
5. Пашко Л.А., Ларіна Н.Б., Руденко О.М. Комунікативна компетентність: навч. метод. матеріали / упорядник Г.І.Бондаренко. Київ: НАДУ, 2013. 76 с.
6. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18
7. Пушкар З., Войтович Г. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. URL: [file:///C:/Users/Feron/Downloads/Un\_msm\_2013\_18\_18%20(2).pdf](file:///C%3A/Users/Feron/Downloads/Un_msm_2013_18_18%20%282%29.pdf)