МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**Компетентнісний підхід у системі функціонування закладів загальної середньої освіти**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виконав: студент 2 курсу  спеціальності 073 Менеджмент | | |
| **Богуш Р.П.** | |  |
| (прізвище та ініціали) | |  |
|  | |  |
| Керівник: | **д.пед.н., доцент**  **Дарманська І.М.** | |
|  | (прізвище та ініціали) | |
|  |  | |
| Рецензент: | **д.пед.н., професор**  **Пєхота О.М.** | |
|  | (прізвище та ініціали) | |

**Хмельницький – 2020 рік**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** ……………………………………….………………………….…..……3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ У СИСТЕМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**………….………...…..…7

1.1 Психолого-педагогічний аналіз проблеми реалізації компетентнісного підходу в системі функціонування закладів загальної середньої освіти……...7

1.2 Місце і значення управлінської компетентності в професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти…….…….………………..….18

1.3 Місце конституційних норм в управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти………………………..…………………..31

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**………………………38

2.1 Управління трудовим колективом закладу загальної середньої освіти….38

2.2 Управління організацією освітнього процесу закладу загальної середньої освіти…………………………………………………..……………….……...…52

2.3 Відповідальність керівника та педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти за неналежне виконання професійних обов’язків……...…..62

**ВИСНОВКИ**…………………………………………………..……….………...74

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ** **ДЖЕРЕЛ** …………………………..…..…...77

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження**. Враховуючи міжнародний досвід організації та функціонування закладів освіти, Україна увібрала та впровадила в практику через законодавчу базу принципи компетентності. Саме компетентнісний підхід має своє відображення у змісті нормативних документів, що регулюють та визначають порядок реалізації функціональних повноважень керівником та педагогічними працівниками закладу загальної середньої освіти, до яких відносимо: Конституцію України [35], Закони України «Про освіту» [57], «Про загальну середню освіту» [52], Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2012 р. [55], «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» [54], Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2012 р. [43], Концептуальні засади розвитку педагогічної освіти України та її інтеграції в європейський освітній простір [36], Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» [53], Програму «Нова українська школа» [], Типові освітні програми [62], Державний стандарт початкової освіти [22], тощо.

Компетентнісний підхід також присутній у змісті підготовки учнів закладу загальної середньої освіти, де рівень оволодіння компетенціями залежить від типу закладу, класу, предмету тощо. На важливості компетентнісного підходу постійно наголошують представники органів управління освітою, що наділені правом перевірки закладів освіти на предмет відповідності державним стандартам. Тобто у даному випадку рівень володіння та рівень засвоєння компетентності є одним із основних показників якості функціонування закладу загальної середньої освіти.

Науковці та практикуючі педагоги по-різному трактують поняття «компетентність», вкладаючи в нього власне бачення змісту та проблем реалізації. На нашу дімку саме компетентнісний підхід має супроводжувати керівника закладу загальної середньої освіти та педагогічних працівників на постійній основі при виконанні посадових обов’язків. Поясненням цього є структурування змісту понять «компетентність директора закладу загальної середньої освіти» та «компетентність педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти». Так, компетентність директора школи є найбільш ширшою за змістом, оскільки вона охоплює усі напрями функціонування освітньої установи, компетентність педагогічних працівників має спрямовуватися на фахову реалізацію посадових обов’язків, організацію власної педагогічної праці, налагодження співпраці з учасниками освітнього процесу тощо. Зважаючи на це, вважаємо компетентність керівника та педагогічних працівників комплексними поняттями, що охоплюють відповідні складники.

Якщо говорити про компетентність директора освітньої установи, то її сформованість має охоплювати різні сторони функціонування закладу загальної середньої освіти: господарське облаштування освітньої установи, фінансування закладу освіти, виплату певних видів виплат педагогічним працівникам та працівникам, що обслуговують заклад, оплату комунальних платежів, здійснення ремонтних робіт, організацію праці працівників, створення необхідних умов для викладання та навчання, створення освітнього середовища закладу, створення психоемоційної взаємодії учасників освітнього процесу, налагодження взаємовідносин із батьками учнів, представництво закладу освіти на відповідних зібраннях, реалізацію контрольних функцій, створення навчально-методичного забезпечення освітньої діяльності тощо. Враховуючи окреслені аспекти професійної діяльності керівника вважаємо, що складниками його компетентності має бути управлінська, організаційна, контролююча, освітня, методична, фінансова, правова, господарська, психологічна компетентності тощо. Саме керівник виступає тією посадовою особою, від якості реалізації функцій якої залежить якість функціонування усієї освітньої установи. Тому директор має усвідомлювати важливість сформованості власної компетентності, компетентності завучів, педагогічних працівників-предметників, вихователів груп продовженого дня, соціальних педагогів, психологів, організаторів, керівників гуртків і секцій, працівників їдальні, прибиральниць, інших обслуговуючих осіб. Це є надзвичайно важливим, оскільки їх некомпетентність може спричинити важкі наслідки для освітньої установи, окремо для учнів. Порушення можуть спричинити притягнення окреслених працівників до дисциплінарної, адміністративної та кримінальної відповідальності.

Зважаючи на актуальність проблеми дослідження нами вибрано тему дипломної роботи: **«Компетентнісний підхід у системі функціонування закладів загальної середньої освіти».**

**Об’єкт дослідження:** компетентнісний підхід у системі функціонування закладів загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** складові системи реалізації компетентнісного підходу у закладах загальної середньої освіти.

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування змісту компетентнісного підходу та складових системи його реалізації в закладах загальної середньої освіти.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати наукові підходи із дослідження проблеми реалізації компетентнісного підходу в системі функціонування закладів загальної середньої освіти.
2. Розкрити місце і значення управлінської компетентності в професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.
3. Проаналізувати систему реалізації компетентнісного підходу у закладах загальної середньої освіти.
4. Дослідити особливості реалізації управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в управлінні трудовим колективом та організації освітнього процесу.
5. Розкрити зміст відповідальності керівника та педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти за неналежне виконання професійних обов’язків.

**Методи дослідження:** для досягнення мети та вирішення завдань дослідження застосовано теоретичні (бібліографічний метод вивчення джерел з проблеми дослідження, а також порівняльний аналіз психолого-педагогічних направлень – для встановлення сутності реалізації компетентнісного підходу в системі функціонування закладів загальної середньої освіти; метод порівняльно-педагогічного аналізу – для зіставлення різних теоретичних підходів учених до досліджуваної проблеми та визначення напрямів дослідження і його понятійно-категоріального апарата).

**База проведення дослідно-експериментальної роботи.** Дослідницьку роботу було проведено у Хмельницькому навчально-виховному об’єднанні № 1 «Школа-дитячий садок».

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати дипломної роботи обговорювались на методичній раді Хмельницького навчально-виховного об’єднання № 1 «Школа-дитячий садок» та науково-практичній конференції «Освіта ХХІ століття: історія, сучасність, перспективи» (15 жовтня 2020 р, м. Хмельницький), тема виступу «Проблема реалізації компетентнісного підходу в системі управління освітніми установами».

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (72 найменування). Основний зміст роботи викладено на 76 сторінках.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ У СИСТЕМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

* 1. **Психолого-педагогічний аналіз проблеми реалізації компетентнісного підходу в системі функціонування закладів загальної середньої освіти**

Психолого-педагогічний аналіз проблеми реалізації компетентнісного підходу в сфері загальної середньої освіти передбачає перегляд поглядів науковців на трактування поняття та змісту компетентності директора освітньої установи та педагогічних працівників. Вони є основними представниками державної установи, від яких залежить якість підготовки учнів на рівні початкової, середньої та старшої школи.

Розглянемо підходи науковців до розуміння поняття «компетентність керівника закладу освіти»:

* Семанчина В.: «Управлінська (професійна) компетентність керівника – це комплексне поняття, яке не можна звести не до здібностей з управління, ні до освіченості у сфері психології управління, ні до особистих якостей особистості, тому що в такому випадку розуміння можливостей виявляється однобічним» [66, с. 435]; погоджуємось із думкою автора щодо розгляду компетентнісного підходу з позиції комплексності, оскільки якість управління залежить від сукупності якостей директора, до яких відносяться знання, уміння, навички, сформованість психологічної та конфліктологічної компетенції, здатність до постійного розвитку та самовдосконалення;
* Рожнова Т.: «Професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу – це сукупність необхідних для ефективної професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і умінь, відповідних особистісних якостей» [64]; вважаємо запропоноване визначення не зовсім повним, оскільки професійна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти формується не тільки із знань різних наукових напрямів діяльності, а й сформованості мотивацій до якісного управління, навичок та умінь, бажань до особистого самоудосконалення та розвитку освітньої установи;
* Дудник Н.: «Управлінська компетентність визначається як складне індивідуально-професійне утворення, яке інтегрує в собі професійні теоретичні знання, практичні уміння, навички, професійно особистісні цінності і якості та забезпечує кваліфіковане здійснення управлінської діяльності та свідомий вибір моделей поведінки» [24, с. 251-252]; дійсно, сформованість управлінської компетентності є особистісним явищем у професійному зростанні керівника, що об’єднує моделі його поведінки на посаді директора;
* Штуль С.: Управлінська компетентність «відтворює відпрацьовану досвідом систему знань, умінь, навичок, здібностей, професійно-особистісних якостей, професійних норм і моделей поведінки, а з іншого - є психологічним інструментом впливу на особистісно-професійний розвиток і поведінку» [72]; не завжди управлінець є особистістю із багаторічним досвідом роботи, тому управлінська компетентність не завжди відображає досвід професійної діяльності, вона формується з часом через особистісне зростання.

Авторським колективом у межах досліджуваної проблеми, як-от: Отич О., Задорожною Л., Рябовою З., Оліфірою Л., Тимошко Г., Сидоренко В., Левчишеною О., Махинею Т., Дубініною О., Любченко Н., Кравчинською Т., Нежинською О., Тимошко Г., Букорос Т., Штангей С., Здрагат С., Айрікян А., Гриньовою М. обґрунтовано нові вимоги до керівників шкіл. Науковцями обґрунтовано сучасне розуміння лідерства; особливості реалізації компетентності лідерами з метою створення команди-лідера, організації-лідера; особливості розвитку лідерських якостей керівника; лідерський потенціал; характеристика якостей директора як лідера; стилі лідерства; навички та здібності лідера; виклики для лідерства; засади нарощування лідерського потенціалу; теорії лідерства; керівництво командою в умовах сформованого лідерства; особливості розвитку команди; відмінні характеристики лідерства та менеджменту; характеристики управлінських парадигм; цінність лідерського феномену; зміну перспектив закладу освіти в умовах лідерства; лідерство змін; організаційну культура лідера; рівні культури організації; етапи та аспекти впровадження лідерства; комунікації в лідерстві; системне розуміння лідерства; ключові компетентності лідера; практику впровадження компетентнісного підходу; оцінювання особистісних лідерських якостей та сформованих компетентностей; розвиток лідерської відповідальності; особливості системної відповідальності; організація самоконтролю; відповідальність керівника за розвиток педагогічних кадрів; алгоритм дій керівника щодо розвитку освітньої установи тощо [45]. Аналіз запропонованого посібника дав можливість аргументувати той факт, що науковці ототожнюють поняття «лідерство» та «компетентність». Ми погоджуємось із таким підходом, оскільки вважаємо, що тільки компетентний директор закладу загальної середньої освіти є лідером освітньої установи. Тільки сформована компетентність на високому професійному рівні вплине на розвиток школи, підвищення якості підготовки учнів, підвищення якості викладання навчальних дисциплін.

Окреслене твердження також підтримує Жигірь В., який зазначає, що «управлінська діяльність є специфічною щодо статусу керівника, котрий є членом колективу навчального закладу й одночасно стоїть осторонь в силу свого ієрархічно вищого положення. Це породжує безліч труднощів практичного характеру, а ефективність діяльності організації вище, коли керівник є не просто формальним «начальником», але й неформальним лідером (тобто реальним членом організації). Проте обов’язковим є «дотримання дистанції» [25, с. 78].

Роль керівника освітньої установи у процесах її розвитку обґрунтовує в своїх дослідженнях Вознюк Л. [10]. Дослідницею сформульовано фактори, що суттєво впливають на розвиток закладу освіти, виокремлено основні з них та найбільш дієві; прокоментовано поняття та ознаки компетентнісного управління; описано роль психолого-педагогічного управління у реалізації людинознавчої компетентності; вплив лідерства та особистісних якостей керівника на оновлення освітнього середовища; на основі здійсненого дослідження сформульовано ознаки професійної компетентності директора закладу загальної середньої освіти та його заступників.

Сучасні зміни в сфері освіти, а саме в сфері початкової освіти змусили науковців досліджувати нові підходи до реалізації управлінських функцій в умовах Нової української школи. Так, Кондратьєвою А. було проаналізовано підходи науковців до організації освітньої та управлінської діяльності в умовах Нової української школи; визначено права педагогічних працівників, що реалізовують освітній процес у сучасній початкові школі; описано функції керівництва закладу освіти щодо реалізації організаційних і кадрових функцій; описано напрями реалізації функцій директора з фінансування закладу освіти; охарактеризовано особливості управління закладом освіти; визначено місце керівника закладу загальної середньої освіти в реалізації напрямів діяльності початкової школи [33].

Колективом авторів, як-от: Вєтров І., Власюк О., Черній А. [65] систематизовано підходи педагогів і науковців до розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти: професійна рефлексія директора школи; розвиток інноваційного освітнього середовища закладу освіти через систему сервісів g suite for education; місце ресурсів інформаційного простору у різних напрямах реалізації закладу загальної середньої освіти; вплив управління на виховання творчої особистості кожного учня; реалізація контрольних функцій директора щодо діяльності педагогічних працівників; оцінювання виконання професійних обов’язків педагогами; організація методологічної культури керівника; реалізація управлінських функцій директором при реалізації освітньої діяльності Нової української школи; вплив мережевих проектів на розвиток управлінської компетентності та діяльності школи; методика проведення серфінг управління як методу підвищення кваліфікації директора; реалізація концепції підвищення кваліфікації керівних осіб в умовах інституту підвищення кваліфікації; удосконалення комунікативних якостей керівника та педагогів; особливості запровадження в межах освітньої установи креативного менеджменту; місце маркетингової діяльності в реалізації управлінських функцій керівником школи; підвищення кваліфікації вчителя нової формації; розвиток професійної компетентності керівника; самооцінювання професійної компетентності директором; врахування особистісно-орієнтованого підходу в управлінській діяльності керівника та його заступників; розвиток професіоналізму педагогічних кадрів; розвиток педагогічної майстерності педагогів; професійна характеристика педагогів і директора; аналітика як складник професійної компетентності керівника; реалізація інтегрального лідерства в умовах Нової української школи; функції керівних осіб з урахуванням автономії освітньої установи; демократична модель управління.

Вважаємо практику науковців позитивною, оскільки окреслені вище напрями публікацій визначають необхідні напрями удосконалення професійної компетентності не тільки керівника та його заступників, а й педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти.

Займаючись процесами розвитку професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, науковці розробляють відповідні моделі, які варто реалізовувати в практиці функціонування школи. Одним із таких науковців є Мельник В., яка технологічною основою моделі визначає управлінські знання, навчальний процес в межах закладу вищої освіти у системі підготовки студента (магістранта), саме управлінська діяльність керівника та його професійно-особистісні якості; окреслює чотири компонента моделі (теоретико-методичний, практико-пізнавальний, організаційно-технологічний, професійно-особистісний) [41].

В межах досліджуваної проблеми вважаємо позитивною практику науковців щодо систематизації матеріалу щодо реалізації компетентності керівником закладу загальної середньої освіти від моменту функціонування (зайняття посади) до моменту розвитку. Прикладом такої систематизації є праця Смирнової М., яка описує моделі управлінської компетентності керівника, що при їх реалізації показали позитивні результати. До них автором віднесено: модель функціональної компетентності; модель управлінської компетентності керівника закладу освіти (автор Маслов В.); базову кваліметричну модель діяльності керівника закладу загальної середньої освіти (автор Єльникова Г.); кваліметричну модель результатів управлінської діяльності сучасного керівника закладу загальної середньої освіти (автор Пасечнікова Л.); модель професійної компетентності керівника закладу освіти; модель професійної компетентності керівника школи; модель професійної компетентності Дж. Равена; модель високоефективної управлінської компетентності за Кокериллом Т. [67]. Систематизація передового педагогічного досвіду допоможе кожному керівнику впровадити не обов’язково усю систему, а можливо елементи моделі, що позитивно вплинуть на розвиток освітньої установи.

Проаналізувавши дисертаційні дослідження у сфері управління освітою, формування компетентностей у педагогічних і керівних осіб закладів загальної середньої освіти, компетеннісного підходу в реалізації управлінських і педагогічних функцій, ми дійшли до висновку про те, що науковці виокремлюють різні види компетентностей та визначають їх місце в освітньому середовищі школи:

* Формування полікультурної компетентності майбутніх учителів історії (Авхутська С.) [1];
* Розвиток літературознавчої компетентності майбутніх учителів української мови і літератури (Базиль Л.) [2];
* Розвиток професійної компетентності керівника закладу освіти (Беженар Г.) [3];
* Формування соціокультурної компетентності майбутніх учителів (Білоцерківська Н.) [4];
* Формування поліхудожньої компетентності майбутнього вчителя музики (Боблієнко О.) [5];
* Формування мовно-методичної компетентності майбутніх вчителів іноземної мови у початковій школі (Божок О.) [6];
* Формування спеціальних компетентностей майбутніх вчителів фізики та астрономії (Бойко Г.) [7];
* Формування дослідницької компетентності майбутнього вчителя хімії (Бурчак Л.) [8];
* Формування дослідницької компетентності майбутніх учителів початкових класів (Ваколя Т.) [9];
* Формування медико-валеологічної компетентності у майбутніх учителів початкової школи (Воскобойнікова Г.) [11];
* Формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх учителів початкових класів (Вторнікова Ю.) [12];
* Функціональна компетентність керівника закладу освіти (Гамага О.) [13];
* Формування еколого-правової компетентності майбутнього вчителя (Глухов І.) [14];
* Формування корекційної компетентності вчителя закладу загальної середньої освіти (Гноєвська О.) [15];
* Формування музично-виконавської компетентності майбутнього вчителя музики (Горбенко О.) [16];
* Розвиток комунікативної компетентності менеджера освіти (Данченко Г.) [];
* Формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти (Дарманська І.) [18; 19];
* Формування життєвої компетентності майбутніх практичних психологів (Демчук О.) [20];
* Розвиток економічної компетентності директорів закладів загальної середньої освіти (Дивак В.) [23];
* Формування професійно-педагогічних компетентностей майбутніх менеджерів освіти (Жигірь В.) [25; 26];
* Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів освіти (Зінчук Н.) [27];
* Формування професійно-педагогічної комунікативної компетентності майбутнього вчителя (Когут І.) [30];
* Формування інформатичних компетентностей майбутніх учителів початкових класів (Коткова В.) [38].

Таким чином, науковці виокремлюють полікультурну, літературознавчу, професійну, соціокультурну, поліхудожню, мовно-методичну, спеціальну, дослідницьку, медико-валеологічну, професійно-комунікативну, функціональну, еколого-правову, корекційну, музично-виконавську, комунікативну, управлінську, життєву, економічну, професійно-педагогічну, аналітичну, інформативну компетентності. Ми вважаємо, що зазначені компетентності мають місце у професійній компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, тобто вони виступають її складниками.

Нам імпонує підхід Дарманської І., яка вважає, що 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 автор трактує розрізі інтегрованого поняття, що охоплює [18]:

* Етичну компетентність (сприяє формуванню ділового етикету);
* Комунікативну компетентність (сприяє організації взаємодії керівника з учасниками освітнього процесу);
* Конфліктологічну (допомагає прийняти альтернативне та ефективне управлінське рішення у конфліктній ситуації;
* Психологічну (сприяє налагодженню взаємовідносин з учасниками освітнього процесу);
* Загальногалузеву (допомагає вільно орієнтуватися в усіх напрямах функціонування закладу загальної середньої освіти);
* Економічну (сприяє вирішенню фінансового забезпечення закладу освіти);
* Правову (сприяє формуванню умінь і навичок налагодження функціонування структурних підрозділів закладу загальної середньої освіти відповідно до норм законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів0;
* Предметно-методичну (сприяє формуванню навичок контролю за створенням методичного забезпечення освітніх дисциплін);
* Діагностичну (сприяє формуванню навичок проведення діагностування, аналізу та моніторингу якості освіти, професійної діяльності педагогічних кадрів, інших працівників закладу освіти);
* Навчальну (сприяє реалізації навичок контролю за реалізацією навчальних занять у підготовці учнів закладу загальної середньої освіти);
* Інформаційну (сприяє формуванню навичок збирання, розподілу, використання інформації зовнішнього та внутрішнього використання);
* Технічну компетентності (сприяє формуванню навичок організації технічного обслуговування закладу освіти, створення умов по охороні праці);
* Компетентність саморозвитку та продуктивної діяльності (формує навички постійної потреби в удосконаленні власної управлінської компетентності та компетентності педагогічний й інших кадрів закладу загальної середньої освіти).

Розглядаючи проблеми психологічних особливостей формування професійної компетентності керівника освіти, Кондрацька Л. та Шукалова О. зазначають, що «сучасний керівник – це людина, яка постійно працює над собою, над своїми професійними та особистісними якостями. Керівнику освітнього закладу необхідний великий запас складних управлінських умінь: уміння ставити цілі, конкретизувати їх у вигляді завдань, проектувати та планувати роботу освітнього закладу, організовувати педагогічний процес, діагностувати, аналізувати, здійснювати моніторинг освітньо-виховного процесу та ухвалювати управлінські рішення на основі даних моніторингу» [34, с. 46].

Структуру професійної компетентності керівника досліджує Олешко П., який зазначає про те, що управлінська діяльність проявляється у таких компетенціях:

* функціональна компетенція полягає у відтворенні традиційного управлінського циклу та володіння вміннями здійснювати управлінські функції;
* соціально-педагогічна компетенція передбачає управління навчальним закладом як соціальною системою;
* соціально-економічна компетенція означає управління в умовах складних економічних перетворень, оволодіння менеджментом і маркетингом в освіті;
* інноваційна компетенція спрямована на розвиток педагогічної системи шляхом опанування інновацій» [46, с. 90].

«Доцільно зауважити, що кожний із виділених компонентів є достатньою мірою широкий й визначає певний напрям професійної діяльності керівника сфери освіти. Тому компетентності, які можуть забезпечити успішну діяльність керівника, також можуть бути чисельними. У зв’язку з цим доцільно говорити не про одну компетентність, яка може забезпечити ефективну професійну діяльність керівника сфери освіти в конкретному напрямі, а про групу компетентностей, які, у свою чергу, також матимуть наскрізний характер, а їх прояв можливий в інших компонентах змістової структури професійної діяльності керівника сфери освіти» [42].

Ми погоджуємо із думками науковців, але вважаємо, що компетентність керівника таж має охоплювати ті компетентності що визначені у Стандарті вищої освіти України щодо підготовки майбутніх менеджерів на другому (магістерському) рівні вищої освіти [68]:

1. Інтегральна компетентність (здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог).
2. Загальні компетентності (здатність проведення досліджень на відповідному рівні; до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня; навички використання інформаційних та комунікаційних технологій; мотивувати людей та рухатися до спільної мети; діяти на основі етичних міркувань (мотивів); генерувати нові ідеї (креативність); до абстрактного мислення, аналізу та синтезу).
3. Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів; встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії розвитку; до саморозвитку; до ефективного використання та розвитку ресурсів організації; створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми; розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість; використовувати психологічні технології роботи з персоналом).
   1. **Місце і значення управлінської компетентності в професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти**

Зважаючи на окреслені вище підходи науковців до трактування поняття «компетентнісний підхід» дають можливість зробити висновок про те, ще саме він є базовим і ключовим у діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Якщо мова йде про директора школа, ми маємо обґрунтовувати місце та значення саме управлінської компетентності, яка виступає одним із вимірів професіоналізму керівника, сформованості його управлінських якостей.

Розглянемо підходи сучасних педагогів, науковців до розуміння сутності управлінської компетентності. Так, Перлик В. трактує важливість і значимість управлінської компетентності в період реформування системи підготовки магістрантів, що в подальшому будуть займати керівні посади. Автором виокремлено основні ознаки професійної, а й отже управлінської компетентності; її вплив на розвиток освітньої установи та освітнього простору закладу освіти; співвідношення результатів оновлення закладу загальної середньої освіти із сформованість управлінської компетентності [48].

Досліджуючи модель розвитку управлінської компетентності директора школи, Мельник В. [41] робить акцент на значимості наукових досліджень Сорочан Т., Пометун О., Зязюна І., Даниленко Л.; виводить компоненти управлінської компетентності як системного поняття; розглядає зміст та особливості педагогічного професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти; виокремлює рівні професіоналізму, що впливають на якість виконуваних зобов’язань; визначає риси керівника, що є характеризуючи ми категоріями його професіоналізму; ознаки професійного мислення директора школи; компоненти професійної компетентності директора (особистісні, педагогічну підготовленість, соціальну готовність, педагогічну та організаційну культуру); окреслює поняття професійної моделі керівника з його компонентами; принципи підвищення професіоналізму директора через удосконалення управлінської компетентності (демократизм, гуманізм, прогностичність, наступність); складові моделі та їх змістову характеристику тощо.

Вплив сучасних тенденцій на удосконалення та розвиток управлінської компетентності директора школи розглядає Клокар Н. [29], який виокремлює суперечності у вирішенні проблемних питань дослідження; вплив світових тенденцій розвитку системи освіти на сформованість управлінської компетентності керівника; вплив Світового банку на якість управління; зміст модернізації надання освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти; розглядає структуру управлінської компетентності, опираючись на дослідження британської компанії; виділяє базові компетентності сучасного управлінця, що реалізовує управлінські функції сьогодні; результати експериментального дослідження щодо стану сформованості управлінської компетентності у відповідних закладах вищої освіти.

У своїй монографії Королюк С. [37] доводить актуальність свого дослідження; розглядає питання сутності культури та її місця в управлінській діяльності; обґрунтовує поняття матеріальної культури, духовної культури, життєдіяльності особистості, життєтворчості, комунікативну культуру, економічну культуру, культури особистості, професійної та загальної культури особистості, педагогічної культури загалом і педагогічної культури педагога закладу освіти, адміністративну культуру, педагогічної майстерності вчителя, інноваційну педагогічну культуру, управлінську культуру, культуру менеджменту, політичну культуру, правову культуру; виділяє компоненти, види та рівні управлінської культури; стилі управління та доводить роль і наслідки кожного в управлінській діяльності; висвітлює результати діагностування стану сформованості управлінської культури у діючих керівників освітніх установ, описано методи проведення дослідження; пріоритетні складові управлінської культури за рішенням опитаних респондентів; виокремлено причини, що негативно впливають на якість формування професійної культури керівника закладу освіти; визначено ті стилі управління, що переважають у практичній професійній діяльності; компоненти управлінської культури (когнітивний, ціннісний, операційний, мотиваційний); визначено перелік професійних якостей керівника та здійснено розподіл їх ефективності; показано у відсотковому співвідношенні відповіді респондентів щодо визначення цілей розвитку управлінської компетентності керівника; в мотиваційній сфері виокремлено судження щодо керівної діяльності та типи мотивів; розкрито структуру моделі розвитку професіоналізму керівника через розвиток його управлінської культури; розкрито принципи андрагогіки, що впливають на якість становлення управлінця; визначення роль безперервної освіти у становленні директора; розкрито наукові підходи до питання удосконалення праці директора; представлено технологію розвитку управлінської компетентності; її етапи (діагностування, диференціація, індивідуальна робота); форми та методи проведення занять з підвищення рівня управлінської культури; представлено результати проведеного експерименту.

У навчальному посібнику Пшенична Л. [63] розглядає якість освіти; лідерство; шкільне лідерство; якості педагогічного колективу; поняття та ознаки стилів керівництва; порівняльні дані та позиції щодо керівництва та лідерства; найважливіші характеристики керівника як лідера; знання та уміння керівника; особистісні якості директора; якості успішного управління; вплив сформованих етичних норм на поведінку керівника; стереотипи в поведінці управлінця; особистісні ресурси директора; вимоги законодавчих актів щодо повноважень та функцій директора школи; посадові зобов’язання керівника, визначені внутрішньою документацією закладу освіти; рівень відповідальності та взаємин директора із педагогічним колективом; правила поводження в критичній ситуації; оцінювання особистісних лідерських рис; делегування власних функціональних зобов’язань; принципи самореалізації; піднесення ефективності в діяльності педагогів, директора та освітньої установи загалом; розподілення відповідальності за освітні послуги; напрями керівництва; об’єкти та суб’єкти, якими потрібно управляти, і ті, які управляють; підготовка менеджера; перелік і зміст законодавчих актів, що визначають порядок функціонування освітніх установ; досягнення законодавчої бази; прогалини в законодавстві; організаторські здібності; конкурентоздатний заклад освіти; типи керівництва; стилі керівництва; види керівництва; мистецтво управління; авторитаризм, демократія, лібералізм у керівництві; авральний стиль; діловий та компромісний стиль; ознаки стилів за класифікацією; параметри сучасного менеджера; управління на дистанції; риси та якості керівників; компанійський та кабінетний стилі; формула успіху директора; риси успішності керівника; особливості мислення директора; здатність до співробітництва; сентизивність в управлінні; особистісний ідеал директора; лідерство у колективі; ідеальна поведінка директора, її риси; напрями та завдання адміністративної служби; структура школа; принципи управління; шкільні нормативи щодо діяльності директора, заступників, вихователя, вчителя, секретаря, соціального педагога, лаборанта, електрика, гардеробника, машиніста, лікаря, кухаря, двірника, сторожа прибиральника; взаємини погодження; витрати часу у відсотках відповідно до видів виконуваних робіт; розподіл витрат часу керівника закладу; атестація закладу в цілому та педагогів; закони і накази про атестацію; бюджет часу директора та педагогів; розвиток кар’єри; показники управлінської компетентності; компетентність у дослідженнях учених; професійна кваліфікація.

Нам імпонують дослідження Мармази О., яка розглядає теоретичні та практичні (методичні) підходи не тільки до управлінської діяльності, а й управлінської компетентності, а саме [40]: еволюцію управління; фактори впливу на позитивний розвиток управління; мету та особливості освітньої установи; соціальні системи; класифікацію педагогічних систем, їх місце в управлінні закладом; структурні компоненти системи в структурі школи; системний підхід до керівництва, його значення в діяльності управлінця; переваги системного серед інших підходу; сутність менеджменту; специфіка менеджменту; особливості підготовки керівників нової генерації; кар’єра менеджера; ознаки управлінського мислення; управлінські обмеження; мотивація кар’єри; модель управлінської діяльності; гносеологічний ряд діяльнісного підходу до управління освітньою установою; синонімічний рід управління; підходи науковців до понять управління, соціальне управління, менеджмент, школознавство, педагогічний менеджмент, педагогічне управління; принципи управління; методи управління; закони і закономірності управління; системний підхід до розгляду принципів управління (оновлення, колегіальність, консенсус, мотив, стимул, індивідуальність, соціальна справедливість, співробітництво, цілісність, повага тощо); функції управління; цільові функції; аналіз в управлінні; вплив інформації на управління; відмінності традиційного та інноваційного управління школами; концепція планування; реалізація контрольних функцій; функція регулювання; раціональність в управлінні; якість управління; показники якості.

Ми погоджуємось із думкою Дарманської І., яка розглядає управлінську компетентність із позиції системного трактування, що містить складники або компетентності, що у своїй сукупності характеризують управлінську [19]:

1. Загальногалузева компетентність.

* Організація контролю за дотриманням норм колективного договору.
* Визначення технологій управління закладом освіти з урахуванням особливостей його функціонування.
* Організація діяльності адміністративної служби закладу освіти.
* Створення документів, що визначають напрями функціонування закладу освіти.
* Контроль якості та ефективності роботи педагогічних працівників.
* Контроль за виконанням організаційних заходів із ведення бібліотечної, видавничої та архівної діяльності.
* Контроль за розглядом структурними підрозділами і працівниками звернень учасників освітнього процесу.
* Проведення та аналіз нарад, засідань, інших зібрань. Оформлення звітної документації.
* Аналіз й структурування проблем, ухвалення управлінських рішень, забезпечення умов їх реалізації.
* Контроль за якістю та ефективністю освітнього процесу.
* Компетентність саморозвитку та самоосвіти.
* Організація власної управлінської праці.
* Формування власного стилю керівництва.
* Здійснення самоаналізу та коригування особистої управлінської діяльності.
* Організація саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.
* Підвищенні власної кваліфікації.

1. Правова компетентність.

* Участь у створенні внутрішніх локальних актів (колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку).
* Організація режиму роботи закладу освіти.
* Формування наказів, інших документів.
* Створення умов організації трудової дисципліни, накладення стягнень і заохочень.
* Організація роботи із звернення фізичних і юридичних осіб.
* Організація робочого часу та часу відпочинку.
* Організація укладення та припинення трудових правовідносин.
* Розгляд індивідуальних і колективних трудових спорів.
* Притягнення до відповідальності (дисциплінарної, адміністративної, кримінальної).
* Реалізація прав і свобод учасників освітнього процесу.
* Організація фінансових, господарських правовідносин.
* Організація правового захисту учасників освітнього процесу.
* Контроль за виконанням працівниками закладу посадових обов’язків.

1. Етична компетентність.

* Дотримання етики ділового спілкування.
* Здатність діяти на основі етичних міркувань.
* Здатність аргументувати власну точку зору в дискусії на основі етичних міркувань.
* Здатність організовувати етичні відносини у трудовому колективі.
* Здатність проводити заходи з дотриманням правил корпоративної діяльності.

1. Комунікативна компетентність.

* Організація взаємодії учасників освітнього процесу, структурних підрозділів закладу.
* Застосування адекватних методів комунікації.
* Підтримка співрозмовника з позиції обговорення поточних освітніх проблем і перспектив розвитку закладу освіти.
* Представлення закладу освіти на зовнішніх зібраннях.
* Представлення та реклама закладу освіти у міжнародних відносинах (володіння іноземною мовою).
* Спілкування з представниками різних професійних груп та у міжнародному контексті.
* Організація та мотивація учасників освітнього процесу рухатись до спільної мети, роботу в команді.
* Взаємодія з людьми та вплив на їх поведінку.
* Використання комунікативних технологій у визначенні структури та змісту колективного договору.

1. Технічна компетентність.

* Забезпечення дотримання учасниками освітнього процесу вимог із безпеки праці.
* Організація заходів із укріплення та розвитку матеріальної бази закладу освіти.
* Забезпечення безпечної експлуатації інженерно-технічних комунікацій.
* Контроль за збереженням майна закладу освіти.
* Організація та контроль за здійсненням заходів із побутового обслуговування учасників освітнього процесу.
* Створення документів щодо попередження або зменшення рівня пошкодження об’єктів господарювання.
* Затвердження заходів щодо зміцнення виробничої дисципліни.
* Затвердження документів із купівлі для забезпечення діяльності закладу матеріальними ресурсами.

1. Психологічна компетентність.

* Організація заходів щодо створення соціально-психологічних умов діяльності колективу закладу освіти.
* Створення формальних правил співпраці учасників освітнього процесу.
* Створення належного морально-психологічного клімату в колективі.
* Використання психологічних факторів, що впливають на ефективність і безпечність фахової діяльності колективу.
* Застосування спеціальних методик корекції свого психічного стану в умовах колективної діяльності.
* Використання психологічних технологій у роботі з персоналом.
* Контроль особистісної поведінки з огляду на відносини з іншими учасниками спільної діяльності.
* Визначення типів темпераменту та акцентуації характерів членів трудового колективу.
* Використання основних психологічних факторів, які впливають на ефективність і безпечність фахової діяльності трудового колективу.
* Використання даних щодо особистих психологічних якостей членів трудового колективу.

1. Конфліктологічна компетентність.

* Діагностування міжособистісних стосунків членів колективу.
* Оцінювання рівня конфліктності членів колективу.
* Уникнення конфліктних ситуацій.
* Долання психологічних конфліктів.
* Оцінювання особистого стану і стану інших людей, настрою, ступінь психічної напруги при вирішенні завдань різної складності.
* Інформаційна компетентність.
* Комп’ютерна грамотність.
* Комунікативні здібності.
* Уміння використовувати методи доступу до інформації.
* Збір, поширення та зберігання інформації.
* Використання технологій передачі інформації.
* Використання інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку, обробки, аналізу інформації з різних джерел.
* Використання сучасних інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні.

1. Навчальна компетентність.

* Формування контингенту учнів.
* Створення освітнього середовища закладу освіти.
* Визначення переліку узагальнених соціальних здатностей (компетентностей) випускника закладу освіти.
* Проектування змісту навчання, навчальних планів, програм освітніх дисциплін.
* Проектування структурно-логічної схеми навчання.
* Створення структурно-логічної схеми навчання.
* Визначення методів і засобів навчання.

1. Предметно-методична компетентність.

* Організація атестації педагогічних працівників.
* Контроль за виконанням заходів із підвищення кваліфікації.
* Контроль за організацією методичної роботи в закладі.
* Якісна та ефективна організація освітнього процесу.
* Діагностична компетентність.
* Технології діагностики якості освіти.
* Проведення стандартизації засобів діагностики якості освіти.
* Організація та здійснення моніторингу.
* Здійснення експертно-аналітичного оцінювання.
* Оцінювання та моніторинг реалізації визначеної стратегії.
* Утворення тимчасових структур експертно-аналітичного оцінювання та моніторингу в закладі освіти.
* Застосування техніки моніторингу.
* Організаційно-технічне забезпечення психодіагностичних вимірів.
* Інформаційно-технологічне забезпечення діагностики якості освіти.
* Засоби діагностики якості освіти.

10. Здоров’язберігаюча компетентність.

* Організація заходів з охорони праці в закладі освіти.
* Ведення документації з організації безпечних і нешкідливих умов праці.
* Забезпечення проходження обов’язкових медичних оглядів.
* Організація дій з розслідування нещасних випадків у закладі освіти.
* Проектування системи забезпечення фахової дієздатності учасників освітнього процесу.
* Прогнозування можливості виникнення небезпечних ситуацій.
* Створення безпечних сприятливих умов для здійснення освітнього процесу.
* Забезпечення дотримання учасниками освітнього процесу санітарно-гігієнічних норм.
* Забезпечення виконання вимог із безпеки праці.
* Організація контролю за дотриманням безпеки праці та санітарно-гігієнічних норм, організація евакуації.

1. Компетентність продуктивної діяльності.

* Визначення напрямів розвитку закладу освіти.
* Створення програми діяльності закладу освіти відповідно до визначеної стратегії її розвитку.
* Створення планів удосконалення соціально-економічного розвитку закладу освіти.
* Створення плану розвитку учасників освітнього процесу.
* Виявлення та вирішення проблеми, генерація нових ідей.
* Абстрактне мислення, пошук, опрацювання, аналіз, синтез, встановлення взаємозв’язків між явищами та процесами.
* Встановлення критеріїв подальшого напряму розвитку закладу. Розробка та реалізація стратегій та планів.
* Аналіз і структурування проблем установи.
* Ухвалення управлінських рішень та забезпечення умов їх реалізації.
* Розробка перспективних і річних планів освітньої діяльності.

1. Економічна компетентність.

* Штатний розпис працівників закладу освіти, посадові оклади у межах фонду оплати праці.
* Порядок встановлення надбавок, доплат, премій, інших виплат.
* Організація роботи бухгалтерії закладу освіти, їдальні.
* Укладання від імені закладу освіти угод.
* Контроль за формуванням кошторису щодо обліку та витрачення коштів.

Проведене нами дослідження показало, що багато науковців управлінську компетентність трактують з позиції:

1. Роль керівника у створенні позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти.
2. Конституційно-правовий статус керівника та педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти.
3. Управління процесом організації творчої діяльності учнів закладу загальної середньої освіти.
4. Організація методичної роботи в закладі загальної середньої освіти.
5. Забезпечення внутрішнього трудового розпорядку в закладі загальної середньої освіти.
6. Інноваційні технології управління.
7. Управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти.
8. Адаптаційні процеси закладу загальної середньої освіти.
9. Професійне спілкування керівника закладу загальної середньої освіти.
10. Теоретичні основи управління закладом загальної середньої освіти.
11. Лідерство сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.
12. Компетентність керівника закладу загальної середньої освіти у вирішенні конфліктних ситуацій.
13. Законодавче забезпечення управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.
14. Директор школи як лідер змін.
15. Організація трудових правовідносин у закладі загальної середньої освіти.
16. Діагностичні дослідження освітньої діяльності.
17. Сучасні теорії менеджменту.
18. Управління процесом виховної роботи в закладі загальної середньої освіти.
19. Психологічне середовище закладу загальної середньої освіти.
20. Професійний розвиток педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти.
21. Професійне самовдосконалення керівника закладу загальної середньої освіти.
22. Організація функціонування структурних підрозділів закладу загальної середньої освіти.
23. Відповідальність керівника закладу загальної середньої освіти.
24. Організація позакласної роботи в закладі загальної середньої освіти.
25. Професійний імідж керівника закладу загальної середньої освіти.
26. Проблеми монологічного спілкування в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.
27. Управління системою охорони праці в закладі загальної середньої освіти.
28. Організація естетичного виховання учнів закладів загальної середньої освіти.
29. Особливості управління структурними підрозділами закладу загальної середньої освіти.
30. Організація взаємодії учасників освітнього процесу закладу загальної середньої освіти.
    1. **Місце конституційних норм в управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти**

Директор школи зі сформованою управлінською компетентністю має не тільки володіти, а й докорінно знати зміст норм Конституції України, що є базовими у професійній діяльності керівника. Вони виступають головними мірилами створення внутрішньої документації освітньої установи та реалізації управлінських функцій, посадових обов’язків управлінців. Саме директор школи має пропагувати у закладі освіти норми законодавства та виконувати функціональні зобов’язання згідно правочинів.

За загальним визначенням Конституційне право України – це провідна галузь правознавства, норми якої визначають структуру органів державної влади та місцевого самоврядування з означенням функцій, повноважень, напрямів діяльності посадових осіб, що входять до складу означених владних структур, а також встановлюють права, свободи та обов’язки людини і громадянина.

У сфері освіти норми Конституційного права встановлюють права, свободи та обов’язки педагогічних працівників, а також визначають структуру органів управління освітою як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях із визначенням функціональних повноважень осіб, які входять до складу цих органів.

Керівник закладу загальної середньої освіти у своїй роботі має керуватися нормами Конституційного права, а саме орієнтуватися у системі прав і свобод педагогічних працівників, інших учасників освітнього процесу, що закріплені у ІІ розділі Конституції України «Права, свободи та обов’язки людини й громадянина».

Таким чином, на сферу освіти розповсюджуються наступні норми Конституції України [35]:

1. Стаття 53 «Право на освіту».

В окресленій статті говориться про обов’язковість здобуття освіти в закладах загальної середньої освіти. Натомість на нашу думку у цій статті є прогалина, яка стосується порядку здобуття дошкільної освіти. Так, згідно законодавства на території нашої країни функціонують заклади дошкільної освіти, які відвідують діти. В цих закладах має реалізовуватися наступність у здобутті дошкільної та початкової освіти. На жаль практика показує, що не всі діти відвідують дитячі садочки. Не навчаючись у закладі дошкільної освіти, діти не отримують відповідний рівень знань, умінь і навичок, які необхідні для учнів першого класу. Це призводить до ускладнення роботи керівника освітньої установи та педагогічних працівників, оскільки діти приходять із різними рівнями підготовки.

Також у статті говориться про доступність і безоплатність здобуття освіти в закладах дошкільної освіти, закладах загальної середньої освіти, позашкільної, професійно-технічної та вищої освіти. Норма про доступність освіти теж не завжди реалізовується, оскільки Міністерством освіти і науки прийнято рішення про відвідування відповідного закладу на рівні школи дітьми згідно прописки. На нашу думку ця норма порушує права дітей, оскільки батьки та діти вправі самостійно обирати майбутній заклад для навчання, незалежно від того, де вони проживають та їх батьки.

Безоплатність здобуття освіти теж не реалізовується в межах закладів, батьки, особливо у дитячих садочках і школах змушені сплачувати кошти у фонди закладу, групи (класу), потреби дітей тощо. Сучасні ситуація, що склалась у світі та на території України значно вплинула на погіршення становища громадян. Тому багато батьків є обуреними діями деяких закладів освіти, діяльність яких побудована на змушуванні до сплати грошових коштів.

Стаття також захищає права національних меншин. У ній говориться про те, кожен має право вивчати мову своїх предків. На практиці ця норма не завжди реалізовується у зв’язку із відсутність спеціальних закладів та фахівців-мовознавців конкретної мови національної меншини.

Отже, освіта є основою інтелектуального, творчого, духовного розвитку особистості і носить обов’язків характер. Керівник закладу загальної середньої освіти не має права безпідставно відмовити батькам (особам, що їх замінюють) у прийнятті дитини до навчального закладу.

У зв’язку з тим, що держава забезпечує доступність загальної середньої освіти, на педагогічний колектив закладу загальної середньої освіти покладається обов’язок створити усі умови для якісного здобуття учнями знань та умінь.

Безоплатність загальної середньої освіти вимагає від керівника виконання функцій контролю за діяльністю педагогічних працівників у контексті безпідставного та необґрунтованого збору коштів з батьків або осіб, які їх замінюють. По відношенню до педагогічних працівників мають застосовуватись заходи дисциплінарного впливу навіть у тому випадку, якщо вони збирають кошти на ремонт школи, класу, їх облаштування і т.д.

1. Стаття 43 «Право на працю».

Згідно конституційної норми кожний громадянин має право вільного вибору своєї професії. Якщо говорити про директора школи, то прийомі на роботу спеціаліста, він має перевірити дипломи про освіту на відповідність педагогічного працівника займаній посаді. У тому випадку, якщо спеціальність за дипломом не відповідає навчальній дисципліні, яку буде викладати педагог, директор не має права приймати його на роботу. Ця ж ситуація стосується інших працівників закладу освіти, як-от: психолога, керівника гуртка, педагога-організатора тощо.

Конституції йдемо мова про те, що керівник освітньої установи має постійно займатись удосконалення професійної компетентності своїх підлеглих через проведення семінарів, нарад, конференцій, інших зібрань, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників. Обов’язком директора також є залучення педагогів до підвищення кваліфікації, яке відбувається кожні п’ять років і стосується кожного педагога. У випадку, якщо педагог відмовляється від цієї процедури, керівник має право на припинення контракту з таким працівником.

Згідно норм основного закону директор не має права примушувати працівників виконувати ту роботу, яка не обумовлена трудовим договором або контрактом. Він має пам’ятати про існуючі статті інших законодавчих актів, що охоронять працю молоді, молодих спеціалістів, матерів тощо.

При звільненні педагогічних або інших працівників керівник має керуватись лише нормами законодавства, не порушуючи прав підлеглих. Ця ж норма стосується виплати грошових виплат, винагород, премій та інших установлених законом виплат.

Дана стаття Конституції створює обов’язки як для педагогічних працівників, так і для керівників закладів загальної середньої освіти. Тобто на директора школи розповсюджуються норми щодо охорони праці (створення безпечних і нешкідливих умов праці для педагогічного колективу та інших учасників освітнього процесу), та забезпечення (своєчасної) виплати заробітної плати. У разі невиконання або грубого порушення зазначених Конституційних норм, керівник закладу загальної середньої освіти підлягає відповідальності, у тому числі кримінальній.

Стаття 43 Конституції України пов’язана із змістом Кодексу законів про працю, норм якого в обов’язковому порядку має дотримуватись керівник закладу загальної середньої освіти. У тому разі, якщо педагогічний працівник вважає, що його права порушені директором школи, він наділений правом звернення із позовною заявою до суду. Такі порушення можуть стосуватись незаконного звільнення, безпідставної відмови у прийнятті на роботу вагітної жінки чи жінки з дитиною, безпідставної невиплати заробітної плати, нецільового використання коштів педагогічних працівників і т.д.

1. Стаття 44 «Право на страйк».

Згідно норм Конституції України педагогічні працівники, у тому числі керівник мають право на захист своїх порушених прав, якщо вони вважають, що таке порушення має місце у їх професійній роботі. Тобто норма надає право педагогам проводити страйки. Разом із цим страйк є добровільним зібранням, отже директор не має жодного права примушувати педагога до участі або неучасті у страйкових заходах.

Страйк не може бути стихійним. Якщо педагоги вирішили його проводити, вони повинні у письмовій формі повідомити про директора закладу загальної середньої освіти, висловити свої пропозиції. З цими пропозиціями керівник має звернутись у відповідні органи, по відношенню до яких висувають страйкові вимоги. Ці органи дають згоду на проведення страйку, повідомляють органи поліції та визначають час його проведення.

Після того, як педагогічні працівники висловлюють свої думки по відношенню до посадових осіб відповідних органів, вони отримують письмове пояснення офіційного характеру, де зазначається ви рант вирішення проблеми.

Конституція України дозволяє педагогічним працівникам захищати як індивідуально, так і колективно свої порушені права, але покладає на керівника закладу функції контролюючого органу за проведенням такого роду страйку. Це пов’язано з тим, що будь-яке зібрання педагогічного колективу не може носити характер стихійності, а має бути чітко спланованим, затвердженим і проконтрольованим як з боку директора школи, так і з боку місцевих органів влади.

Дана стаття також зобов’язує керівника закладу загальної середньої освіти не примушувати до участі у страйку тих педагогічних працівників, які відмовляються або в силу певних обставин не можуть перебувати із страйкуючими працівниками.

Разом з цим керівник закладу загальної середньої освіти має пам’ятати, що страйк є крайнім способом вирішення колективних трудових спорів, що виникли у закладі освіти. Це зобов’язує його прийняти усі міри для врегулювання піднятих протиріч у самому навчальному закладі, не виносячи питання для обговорення на загал.

1. Стаття 45 «Право на відпочинок».

Кожна людина, громадянин має право на відпочинок. Тобто цим правом користуються працюючі громадяни, у тому числі педагоги. Керівник закладу освіти не має права обмежувати права педагогів і інших працівників у наданні часу відпочинку та відпустки. Працівники можуть з цими питаннями в письмовій формі звертатись до керівника і якщо таке прохання не суперечить законодавству, надати відповідну відпустку.

При нарахуванні відпуски керівник не повинен забувати по ті пільги, які визначені іншими законодавчими актами. Директор не має права примушувати педагогічних працівників до роботи у вихідні та святкові дні.

Дана стаття Конституції виступає гарантом для педагогічних працівників у питаннях реалізації права на відпочинок і відпустки (у тому числі додаткові) та зобов’язує керівника закладу загальної середньої освіти до чіткого дотримання норм Кодексу законів про працю. У випадку недотримання вимог Конституції та трудового права директором школи, педагогічний працівник має право звернутись до суду за захистом своїх порушених прав.

1. Стаття 54 «Авторське право».

Усі педагогічні працівники мають займатись науковою та методичною діяльністю із урахуванням норм інтелектуального права. Тому норма Конституції охороняє авторські права усіх педагогічних працівників.

Створення наукових праць, педагогічного досвіду, професійних доробок, постановок свят тощо захищається згідно законодавства.

Діяльність педагогічних працівників, незалежно від посади, пов’язана із авторським правом. Це пов’язано із написанням статей, підручників, посібників, оформлення власного педагогічного досвіду, буклетів, стендів, брошур, узагальнення передового педагогічного досвіду видатних педагогів і т.д. Дана норма покладає на керівника закладу загальної середньої освіти певні обов’язки, які пов’язані з тим, що директор має сприяти та контролювати розвиток інтелектуальної інформації (у тому числі авторської) педагогічних працівників свого навчального закладу.

Цією ж нормою має користуватися керівник закладу освіти, який своїм власним прикладом має показувати високий рівень професіоналізму в методичному оформленні та супроводі навчальної документації, структуруванні власних доповідань, показових заходів тощо.

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1 Управління трудовим колективом закладу загальної середньої освіти**

За загальним визначенням трудове право – це галузь права, що являє собою систему правових норм, встановлених і застосованих державою, які регулюють суспільні трудові відносини працівників, закріплюють суспільну організацію праці.

Трудове право в сфері освіти – це провідна галузь права, що регулює трудові відносини між педагогічними працівниками та керівником закладу загальної середньої освіти в процесі виконання ними посадових обов’язків.

Правове регулювання праці педагогічних працівників здійснюється відповідно до Конституції України (стаття 43, 44, 45) [35], Кодексу законів про працю України [31], Закону України «Про освіту» [57], Закону України «Про загальну середню освіту» [52] та ін.

Трудове право у найбільшій мірі стосується правової компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, так як його управлінська компетентність базується на нормах трудового законодавства.

Управлінські функції керівника закладу загальної середньої освіти пов’язані із організацією діяльності закладу освіти в цілому на правових основах. Обов’язком директора школи є володіння нормами законодавства про працю, так як він є керуючою особою і має знати зміст нормативних актів щодо укладення та припинення трудового договору (контракту), колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку, робочого часу педагогічних працівників, нормування праці педагогічних працівників, їх часу відпочинку, оплати праці, гарантій і компенсацій, охорони праці, праці жінок і молоді, вирішення індивідуальних і колективних трудових спорів (конфліктів), пільг для педагогічних працівників, які поєднують роботі із навчанням, діяльності профспілкової організації, загальнообов’язкового державного соціального страхування, пенсійного забезпечення та відповідальності за порушення вимог законодавства про працю.

Поняття, зміст і порядок укладення трудового договору (контракту) з педагогічними працівниками регулюється главою 3 Кодексу законів про працю [31].

Трудовий договір – це угода, яка укладається між педагогічним працівником та керівником закладу загальної середньої освіти (уповноваженим на це органом управління освітою), за якою педагогічний працівник зобов’язується виконувати доручену йому роботу відповідно до трудового договору (контракту), колективного договору та правил внутрішнього трудового розпорядку, а керівник закладу загальної середньої освіти зобов’язаний створювати необхідні умови праці для учасників освітнього процесу та виплачувати заробітну плату відповідно до законодавства України.

На перший погляд процедура укладення трудового договору (контракту) з педагогічним працівником не є складною і складається з декількох етапів. Але, проаналізувавши зміст Кодексу законів про працю, ми виділяємо 18 пунктів, на які має звернути увагу керівник закладу загальної середньої освіти при прийнятті на роботу педагогічного працівника. У зв’язку з тим, що кожен з громадян України має дотримуватися норм трудового законодавства, керівник закладу загальної середньої освіти зобов’язаний пройти усю процедуру укладення трудового договору (контракту).

Графік оформлення трудового договору (контракту) має містити наступні пункти: знайомство керівника закладу загальної середньої освіти з особою, яка бажає працювати, ознайомлення з паспортом чи іншим документом, що засвідчує особу. ознайомлення майбутнього працівника з можливим місцем роботи; написання заяви педагогічним працівником про прийняття його на роботу; накладення резолюції на заяву педагогічного працівника про прийняття його на роботу керівником закладу загальної середньої освіти; подання диплому про освіту секретарю школи, подання ідентифікаційного коду; подання секретарю школи трудової книжки із зазначенням останнього місця роботи; подання довідки про стан здоров’я педагогічного працівника (медичної картки, сертифіката з психоневрологічного диспансеру); перевірка поданих документів і оформлення особової справи педагогічного працівника; ознайомлення педагогічного працівника із статутом школи; ознайомлення педагогічного працівника із умовами праці в даному закладі загальної середньої освіти, а також з його педагогічним навантаженням; ознайомлення педагогічного працівника із правилами внутрішнього трудового розпорядку закладу загальної середньої освіти; ознайомлення педагогічного працівника із колективним договором; ознайомлення педагогічного працівника із правилами шкільної гігієни та охорони праці; написання проекту наказу про зарахування педагогічного працівника на роботу у заклад загальної середньої освіти; підписання наказу про зарахування педагогічного працівника керівником школи; ознайомлення педагогічного працівника із наказом про прийняття його на роботу; педагогічний працівник приступає до виконання посадових обов’язків; у бухгалтерії закладу загальної середньої освіти вносяться зміни у тарифікаційні списки працівників школи.

При працевлаштуванні педагогічний працівник має подати:

* диплом про освіту (керівник закладу загальної середньої освіти має право вимагати від педагогічного працівника представлення йому вкладишу до диплому);
* довідку про стан здоров’я (медичну картку, довідку з психоневрологічного диспансеру);
* трудову книжку (якщо педагогічний працівник раніше займався педагогічною чи іншою діяльністю);
* ідентифікаційний код.

На керівника закладу загальної середньої освіти покладаються гарантії при укладенні, зміні та припиненні трудового договору (контракту) з педагогічним працівником згідно Конституції України (стаття 53) [35] та статті 22 Кодексу законів про працю України[31]. Тобто забороняється необґрунтована відмова у прийнятті на роботу педагогічного працівника. Відповідно до Конституції України будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об’єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання не допускається.

Керівник закладу загальної середньої освіти має пам’ятати, що без наявності медичної картки у педагогічного працівника, він не має права допускати педагога до виконання посадових обов’язків.

Кожен педагогічний працівник, учень, обслуговуючий персонал можуть захворіти інфекційною хворобою. Цей випадок має бути поштовхом для керівника закладу загальної середньої освіти щодо недопущення особи у заклад з метою відвернення зараження інших осіб.

Відповідно до інструкції «Про порядок внесення подання про відсторонення осіб від роботи або іншої діяльності» [59] посадові особи державної санітарно-епідеміологічної служби України наділені повноваженням вносити подання керівникам закладів загальної середньої освіти про відсторонення учасників освітнього процесу від роботи чи навчання.

Відповідно до законодавства трудовий договір може бути строковим, безстроковим та на час виконання певної роботи.

На сьогоднішній день з педагогічними працівниками укладається різновид трудового договору – контракт. Між трудовим договором та контрактом є певні відмінності:

1. Контракт завжди укладається в письмовій формі, а трудовий договір може бути усним.
2. Контракт завжди містить термін своєї дії, а трудовий договір може бути безстроковим.
3. Контракт завжди супроводжується наказом керівника закладу загальної середньої освіти про зарахування педагогічного працівника на роботу.
4. Умови за певних обставин можна змінити за погодженням сторін – педагогічного працівника та керівника закладу загальної середньої освіти.

Відповідно до статті 24 Кодексу законів про працю України [31] контракт укладається у письмовій формі і підписується керівником закладу загальної середньої освіти та педагогічним працівником, якого приймають на роботу за контрактом.

Контракт оформляється у двох примірниках, що мають однакову юридичну силу і зберігаються у кожної із сторін контракту. Контракт набуває чинності з моменту його підписання або з дати, визначеної сторонами у контракті, і може бути змінений за згодою сторін, складеною у письмовій формі. Контракт є підставою для видання наказу керівником закладу загальної середньої освіти про прийняття педагогічного працівника на роботу з дня, встановленого у контракті за угодою сторін.

Відповідно до Типової форми контракту з працівником[70], затвердженого наказом Мінпраці України, контракт має містити наступні складові частини:

* загальні положення;
* обов’язки сторін;
* робочий час;
* оплата праці та соціально-побутове забезпечення працівника;
* відповідальність сторін, вирішення спорів
* зміни, припинення та розірвання контракту;
* термін дії та інші умови контракту;
* адреси сторін.

Згідно положення «Про порядок наймання і звільнення педагогічних та науково-педагогічних працівників закладів освіти, що є у державній власності» [60] контракт може бути укладений на строк до 5 років, але не менше 1 року, конкретний строк контракту визначається угодою сторін.

На жаль, на практиці дана норма положення не завжди виконується. Контракт з педагогічними працівниками, які виконують функції педагогів з додаткових освітніх послуг (іноземна мова, хореографія і т. д.) укладається на 9 місяців, що є порушенням трудового законодавства. Керівники закладів загальної середньої освіти обґрунтовують таке укладення контракту тим, що учні не відвідують школу влітку, тому канікулярний період не може входити до терміну дії контракту.

Укладений трудовий договір (контракт) з педагогічним працівником носить особистий характер, тобто інший педагогічний працівник не має право неофіційно заміщувати тимчасово відсутнього педагогічного працівника. Його відсутність на робочому місці може розцінюватися керівником закладу загальної середньої освіти як порушення трудової дисципліни через вчинення прогулу.

Керівник закладу загальної середньої освіти не має права вимагати від педагогічного працівника виконання роботи, яка не обумовлена трудовим договором. Трудові функції педагога чітко визначені укладеним трудовим договором (контрактом), правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором. У тому випадку, якщо керівник закладу загальної середньої освіти вимагає виконати не обумовлену угодою сторін роботу, працівник має право відмовитись від її виконання, що не є порушенням і підставою для припинення трудових відносин. Якщо ж працівника звільняють з роботи, це є підставою для подання позовної заяви педагогічним працівником у суд про поновлення його на роботу із виплатою компенсаційних коштів.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій» [61] педагогічні працівники мають право у вільний від основної роботи час займатись роботою за сумісництвом (внутрішнім або зовнішнім). Для цієї роботи, згідно законодавства, не потрібно мати згоду керівника закладу загальної середньої освіти. За загальним правилом тривалість роботи за сумісництвом не може перевищувати чотирьох годин на день і повного робочого дня у вихідний день. Загальна тривалість роботи за сумісництвом протягом місяця не повинна перевищувати половини місячної норми робочого часу.

За загальними правилами праця педагогічних працівників є сталою і не підлягає змінам. Це означає те, що керівник закладу загальної середньої освіти не має права вносити безпідставні зміни у тарифікаційні списки працівників школи після 1 вересня поточного року. Тобто директор школи не має права безпідставно змінювати навантаження педагогічним працівникам.

Зміна умов праці педагогічних працівників може відбуватися у таких правових формах:

* переведення педагогічного працівника на іншу постійну роботу;
* переведення педагогічного працівника на іншу постійну роботу;
* переміщення педагогічного працівника.

Переведення педагогічного працівника на іншу постійну або тимчасову роботу може відбуватися тільки за згодою педагогічного працівника. Без його згоди таке переведення вважається незаконним.

При переведенні педагогічного працівника на постійне місце роботи керівник закладу загальної середньої освіти має видати наказ і зробити відповідний запис до трудової книжки педагога. Таке переведення не припиняє дії трудового договору, а тільки змінює його зміст.

При переміщенні педагогічного працівника не потрібно мати його згоду. Під переміщенням у закладі загальної середньої освіти розуміють, наприклад, зміну класів (першого А на перший Б). При цьому зберігається місце роботи, її обсяг і трудові функції.

Керівник закладу загальної середньої освіти наділений управлінською компетентністю щодо припинення правовідносин із педагогічними працівниками. Розглядаючи конкретну ситуацію та кожен випадок директор школи має діяти відповідно до норм трудового законодавства. Порушення цих норм може призвести до негативних наслідків для управлінця, так як кожен педагогічний працівник наділений правом звернення до місцевого суду за захистом своїх порушених прав. Якщо суд прийме рішення на користь педагогічного працівника щодо неправомірного звільнення, то керівника закладу загальної середньої освіти можуть притягнути до відповідальності у вигляді поновлення працівника на роботу, виплати заробітної плати за час вимушеного прогулу та виплати грошової компенсації (моральної та матеріальної шкоди).

Стаття 36 Кодексу законів про працю [31] містить загальні підстави припинення трудового договору, які розповсюджуються на педагогічних працівників. Керівник закладу загальної середньої освіти має пам’ятати про те, що незалежно від підстав припинення трудового договору (контракту), кожне обґрунтування має відповідати своєму змісту, підпункту, пункту та статті. Це пов’язано з тим, що при звільненні педагогічного працівника керівник школи робить відповідний запис у трудову книжну з посиланням на норму трудового законодавства, а саме Кодексу законів про працю України.

Трудовий договір може бути строковим та безстроковим. При розірванні трудового договору, укладеного на невизначений строк, за ініціативою педагогічного працівника, виникають певні законодавчі зобов’язання.

Тобто педагогічний працівник при такому звільненні має письмово повідомити про це керівника закладу загальної середньої освіти за два тижні. Цей термін дається директору школи для того, щоб він міг знайти заміну педагогічному працівникові, що відмовляється виконувати професійні обов’язки. У тому випадку, якщо педагогічний працівник протягом терміну попередження не виконує свої функції, це є підставою для керівника закладу загальної середньої освіти щодо звільнення працівника за прогул. У своїй заяві педагогічний працівник не зобов’язаний вказувати на причини свого звільнення, так як таке звільнення є добровільним і не потребує уточнення.

У тому випадку, якщо написання заяви є примусовою дією з боку керівника навчального закладу, таке звільнення вважається незаконним і надає право педагогічному працівникові звернення до суду.

Директор школи має пам’ятати, що якщо термін попередження пройшов, заміну працівникові не знайдено, а педагогічний працівник, що бажав звільнитись, далі виконує свої обов’язки і не вимагає звільнення, керівник навчального закладу не вправі його звільнити за поданою раніше заявою. Тобто подана раніше заява про звільнення втрачає свою чинність.

Керівник закладу загальної середньої освіти не має права скорочувати термін попередження. Тобто наказ про звільнення має бути виданим наступного дня після закінчення двох тижнів. У тому випадку, якщо термін попередження не закінчився, педагогічний працівник може повернутись до виконання своїх обов’язків, передумавши звільнятись.

Стаття 39 Кодексу законів про працю України [31] передбачає розірвання строкового договору з ініціативи педагогічного працівника. При розірванні педагогічним працівником контракту, згідно законодавства, термін попередження керівника закладу загальної середньої освіти не встановлений. Разом з цим, строковий трудовий договір може бути припиненим з ініціативи педагогічного працівника тільки при наявності поважних причин. Стаття Кодексу передбачає випадки, з настанням яких керівник закладу загальної середньої освіти зобов’язаний розірвати контракт із педагогічним працівником на його вимогу.

Процедура укладення та продовження контракту з педагогічним працівником покладається на керівника закладу загальної середньої освіти або уповноважену ним особу. Педагогічний працівник не несе відповідальності за те, що керівник забув продовжити з ним контракт на наступний навчальний рік за умови фактичного його допущення до виконання посадових обов’язків із визначенням педагогічного навантаження. Якщо термін дії контракту закінчився, але директор школи не видав наказ про звільнення педагогічного працівника з роботи і допустив його до навчально-виховної діяльності, вважається що цей працівник переходить із укладеного строкового трудового договору (контракту) на безстроковий. У даному випадку педагогічний працівник не несе ніякої відповідальності. Цей випадок не може розглядатися як підстава для звільнення особи з роботи.

Управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти зобов’язує створювати умови для реалізації процесу навчання педагогічними працівниками та здійснювати контроль за дотриманням норм робочого часу педагогічними працівниками.

Тому кожен керівник закладу загальної середньої освіти має орієнтуватися у понятті «робочий час педагогічного працівника», що обґрунтовується Кодексом законів про працю України.

Робочий час – це визначений і затверджений проміжок часу для педагогічних працівників, що зобов’язує їх перебувати на робочому місці і виконувати професійні обов’язки.

За загальними правилами, встановленими Кодексом законів про працю, а саме статтею 50 [31] нормальна тривалість робочого часу не може перевищувати 40 годин на тиждень. Керівник закладу загальної середньої освіти при встановленні робочого часу у закладі загальної середньої освіти має враховувати зазначену норму, а також норму Кодексу законів про працю, що передбачає існування скороченого робочого часу.

Керівник закладу загальної середньої освіти має орієнтуватися у нормах скороченого робочого часу, що розповсюджується на малолітніх і неповнолітніх учнів.

Незалежно від встановленого навантаження для педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти, директор школи встановлює графік перебування на роботі, де чітко зазначається початок і закінчення робочого дня. Зазначена норма має місце в закладі загальної середньої освіти у зв’язку з тим, що робочий час педагогічних працівників складається з:

* навчальної роботи;
* методичної роботи;
* організаційної роботи.

Тобто за умови передбачення локальними документами закладу загальної середньої освіти (колективним договором і правилами внутрішнього трудового розпорядку) чіткого графіку перебування на робочому місці педагогічних працівників, керівник школи має право вимагати від останніх перебувати в межах школи повний робочий день і виконувати крім навчальної, методичні та організаційну роботу.

Незважаючи на встановлений робочий графік керівник закладу загальної середньої освіти має виконувати норми законодавства, що передбачає право педагогічних працівників на перерви в робочому дні та перерву на обід.

Керівник закладу загальної середньої освіти має забезпечувати реалізацію прав педагогічних та інших працівників на відпочинок. Конкретна тривалість щорічної додаткової відпустки за особливий характер праці встановлюється колективним чи трудовим договором залежно від часу зайнятості працівника в цих умовах.

Тобто щорічною додатковою відпусткою за особливий характер праці можуть користуватися педагогічні працівники, що виконують професійні обов’язки у закладах загальної середньої освіти, де перебувають діти з особливими потребами. Саме керівник закладу загальної середньої освіти є гарантом реалізації зазначеного виду відпусток, турбуючись про педагогічних працівників закладу.

Керівник закладу загальної середньої освіти має сприяти педагогічним працівникам у підвищенні їх професійної майстерності і тому не може перечити у бажанні навчання у вищих закладах освіти, за умови отримання вищої освіти за педагогічною спеціальністю.

У даному випадку директор школи має виконувати не тільки норми статті 16 Закону України «Про відпустки» [51], а й норми статті 216 Кодексу законів про працю України [31], що передбачає право педагогічних працівників на додаткову відпустку у зв’язку із навчанням у вищих закладах освіти, навчальних закладах післядипломної освіти та аспірантурі.

Керівник закладу загальної середньої освіти не має права перечити або забороняти педагогічним працівникам здобувати освіту у вищих закладах, а навпаки, сприяти цьому процесу.

Звичайно, практика функціонування закладів загальної середньої освіти показує низький рівень надання творчих відпусток педагогічним працівникам шкіл, так як у школах зустрічаються поодинокі випадки захисту педагогами дисертаційних досліджень. Зазначена практика більш характерна для вищих закладів освіти, де захист кандидатської або докторської дисертації є не тільки вимогою закладу освіти, а й вимогою часу, вимогою держави та суспільства. Разом із цим при наявності таких поодиноких випадків керівник закладу загальної середньої освіти має створювати усі необхідні працівникові умови та сприяти підвищенню наукового рівня педагогічних працівників школи.

Надання творчої відпустки передбачено також у випадку написання педагогічним працівником підручника або наукової праці, що сприятимуть покращенню функціонуванню закладу загальної середньої освіти, удосконаленню системи або окремих підрозділів. Саме керівник закладу загальної середньої освіти має прийняти рішення про доцільність, ефективність і цінність наукового доробку. Тому прийняття рішення про надання творчої відпустки у даному випадку залежить від дій керівника закладу загальної середньої освіти.

Керівник закладу загальної середньої освіти має орієнтуватися в питаннях захисту трудових прав малолітніх і неповнолітніх дітей, так як виступає гарантом їх захисту зі сторони державного представника.

Основними документами, що регулюють питання охорони праці молоді, є Конституція України [35], Кодекс законів про працю України [31], Закон України «Про охорону праці» [58].

За загальним правилом працездатний вік починає свій облік із настання 18 років, причому по відношенню до осіб менше 18 років застосовується правило, згідно якого зазначені особи прирівнюються до повнолітніх.

Керівник закладу загальної середньої освіти має не тільки орієнтуватися в питаннях працевлаштування молоді, а й володіти інформацією щодо виконання ними трудових обов’язків. Це пов’язано з тим, що на законодавчому рівні учні мають право на працевлаштування з настання 14 років, але тільки за умови згоди батьків (осіб, що їх замінюють). Це право реалізовується у вільний від навчання час. Тому керівник закладу загальної середньої освіти повинен чітко володіти інформацією щодо працевлаштування учнів школи.

Працевлаштування малолітніх і неповнолітніх дітей відбувається тільки на підставі медичного висновку, згідно якого зазначені особи можуть виконувати ту чи іншу роботу. Законодавство також вказує на те, що малолітніх і неповнолітніх дітей не можна залучати до важкої роботи.

Керівник закладу загальної середньої освіти має знати норми законодавчих актів, що визначають і встановлюють гарантії та компенсації. Директор школи, не порушуючи права педагогічних працівників, має забезпечувати нарахування відповідних виплат, пов’язаних із юридичними випадками. Так, глава 8 Кодексу законів про працю України [31] встановлює перелік юридичних фактів, що визначають гарантії педагогічним працівникам і передбачають виплату компенсацій:

* під час виконання державних або громадських обов’язків;
* при переїзді на роботу в іншу місцевість;
* при службових відрядженнях;
* при направленні на підвищення кваліфікації.

По відношенню до педагогічних працівників основним документом, що визначає випадки виплати гарантійних виплат, є Закон України «Про освіту» [57]. Саме стаття 57 встановлює гарантії держави педагогічним, науково-педагогічним працівникам та іншим категоріям працівників навчальних закладів

Керівник закладу загальної середньої освіти має орієнтуватися у питаннях тарифікації педагогічних працівників школи, нарахування та виплати заробітної плати. У зв’язку із цим директор має орієнтуватися у змісті Закону України «Про оплату праці» [56], Інструкції про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти [28].

Під час виконання посадових обов’язків педагогічні працівники закладів загальної середньої освіти мають постійно розвиватися та підвищувати власний професійний рівень. Тобто педагогічні працівники мають право на навчання у закладах вищої освіти, де відбувається як здобуття відповідної спеціальності та кваліфікації, а й удосконалення вже набутої.

Враховуючи те, що педагогічні працівники закладу загальної середньої освіти можуть навчатися як на рівні «бакалавр», так і на рівні «магістр», директор школи має володіти інформацією щодо їх забезпечення відповідними пільгами.

У даному контексті є стаття 216 Кодексу законів про працю України[31], що визначає порядок надання додаткових оплачуваних відпусток педагогічним працівникам залежно від випадку.

Отже, у випадку навчання педагогічними працівниками керівник закладу загальної середньої освіти має зберігати місце роботи та виплачувати середню заробітну плату.

**2.2 Управління організацією освітнього процесу закладу загальної середньої освіти**

Керівник закладу загальної середньої освіти виступає відповідальним суб’єктом організації освітнього процесу у школі. Так, у статті 56 Закону України «Про освіту», статті 38 Закону України «Про загальну середню освіту» та Посадовій інструкції директора школи зазначено обов’язки керівника закладу загальної середньої освіти, які можуть бути реалізованими за умови сформованості управлінської компетентності у майбутніх директорів:

* інтелектуальна компетентність – постійно підвищувати професійний рівень [57]; директор школи має не тільки особистісно розвиватись в управлінській компетентності, удосконалювати професіоналізм, а й цікавитись і дбати про інтелектуальний розвиток педагогів закладу загальної середньої освіти; на основі графіку проведення етапів підвищення кваліфікації педагогічних кадрів школи, директор має контролювати дії кожного педагога, залучати його до створення індивідуального інтелектуального середовища;
* андрігогічна компетентність – вирішувати наукові питання, що виникають у процесі діяльності школи, визначати посадові обов’язки працівників, створювати умови для підвищення рівня їхньої професійної майстерності [49]; реалізацію андрагогічної компетентності керівника ми пов’язуємо із налагодженням взаємовідносин із підлеглими через впровадження контрольних управлінських функцій, взаємовідносин, обмін досвідом; окреслена компетентність має місце в питаннях обміну досвідом із досвідченими педагогами освітньої установи, налагодження професійної взаємодії дорослих вчителів із початківцями;
* фахова компетентність – здійснювати загальне управління діяльністю школи в усіх напрямах відповідно до її Статуту та законодавства України [49]; фахова компетентність ототожнюється нами з управлінською, тобто це сукупність професійних знань, дій, умінь, навичок керівника щодо створення освітнього середовища, реалізації контрольних функцій, налагодження функціонування закладу освіти загалом, включаючи усі напрями його функціонування;
* професійна компетентність – забезпечувати умови учасникам навчально-виховного процесу для засвоєння навчальних програм на рівні обов’язкових вимог щодо змісту, рівня та обсягу освіти [57]; визначати мету, завдання та стратегію розвитку навчального закладу, забезпечувати державну реєстрацію школи, ліцензування освітньої діяльності, державну атестацію та акредитацію закладу [49]; професійна компетентність проявляється в конкретних діях директора школи, який наділений функціями дбати про розвиток закладу освіти через створення стратегічних планів, створення інноваційних проектів розвитку школи, проходження законодавчо закріплених процедур акредитації, ліцензування тощо; професійна компетентність спрямовується також на створення усіх необхідних умов для вчителів та учнів щодо процесів навчання та викладання;
* функціональна професійна компетентність – визначати структуру управління школою, планувати, координувати та контролювати роботу педагогічних та інших працівників школи; здійснювати підбір і прийом на роботу, розстановку кадрів, визначати надбавки й доплати до ставок і посадових окладів працівників школи [49]; функціональна компетентність має спрямовувати дії керівника школи на налагодження організації роботи вчителів закладу як єдиного колективу; в межах цієї компетентності директор школи має працювати над створенням якісного інноваційного єдиного середовища, у якому взаємодіють його учасники;
* професійно-педагогічна компетентність – керувати діяльністю педагогічної ради школи, формувати контингент школярів [49]; окреслена компетентність допоможе керівнику реалізовувати власну педагогічну діяльність, оскільки директор також проводить навчальні заняття, здійснює підготовку учнів; також керівник відповідає за набір учнів до першого та інших класів закладу освіти, тому він має орієнтуватися у змісті та вимогах законодавчих актів щодо прийому дітей на навчання, формувати списки та здійснювати відбір учнів; сформованість професійно-педагогічної компетентності допоможить також керівнику здійснювати контроль за дотриманням вчителями законодавчих норм при проведенні уроків, контролювати ефективність засвоєння змісту навчання відповідно до предметів навчального плану;
* педагогічна компетентність – забезпечувати єдність навчання і виховання, розробляти варіативну складову змісту загальної середньої освіти, забезпечувати відповідність рівня загальної середньої освіти Державному стандарту загальної середньої освіти [52]; сформованість педагогічної компетентності сприятиме фаховій орієнтації у змісті навчанні та його співвідношенні відповідно до стандарту надання освітніх послуг;
* загальнопредметна компетентність – затверджувати розклад занять учнів, графіки роботи й педагогічне навантаження працівників школи, тарифікаційні списки; здійснювати розробку, запровадження та впровадження освітніх програм, навчальних планів, курсів, дисциплін, річних календарних навчальних графіків [49]; зазначена компетентність допоможе контролювати дії підконтрольних працівників щодо створення графіків виконання обов’язків, розкладу для учнів і вчителів; одним із обов’язкових правил закладу освіти є календарен планування роботи не тільки закладу, а й його окремих підрозділів та педагогів, тому загальнопредмента компетентність сприятиме якісній реалізації цього процесу;
* навчальна компетентність – забезпечувати навантаження працівників та учнів з урахуванням їх психофізіологічних можливостей, контролювати діяльність учасників навчально-виховного процесу [49]; основна функція школи це надання освітніх послуг, тобто школа спрямована на формування знань, які в подальшому знадобляться дітям реалізувати себе в суспільстві, тому в цьому процесі є надзвичайно важливими напрями діяльності керівника щодо реалізації контролю через проведення контрольних робіт, самостійних робіт, діагностичних досліджень, моніторингових досліджень тощо;
* методична компетентність – створювати науково-методичну базу для організації та здійснення навчально-виховного процесу [52]; організовувати та вдосконалювати методичне забезпечення освітнього процесу, сприяти діяльності вчительських (педагогічних) товариств і організацій, методичних об’єднань, вирішувати навчально-методичні питання, що виникають у процесі діяльності школи [49]; методична робота в закладі освіти будь-якого типу та рівня акредитаціє є невід’ємною частиною реалізації освітнього процесу, тому база педагогічної роботи має містити методичні напрацювання, без яких неможливо якісно реалізувати освітній процес; методична компетентність керівника необхідна також для власного саморозвитку, тобто базові навички допоможуть удосконалювати особистісні доробки, програми розвитку, графіки планування, звітну документацію тощо; директор також зобов’язаний проводити методичні зібрання, на яких відбувається обмін досвідом;
* дослідницька та самоосвітня компетентність – постійно працювати над власним самоудосконаленням задля власного професійного росту та удосконалення функціонування навчального закладу в цілому, постійно підвищувати педагогічну майстерність [57]; керівник не може зупинятись на досягнутому, тому він і підлеглі мають досліджувати новітні здобутки педагогіки, досліджувати ефективність розроблених методик і підходів до викладання дисциплін школи;

- функціональна компетентність – здійснювати розробку, затвердження та впровадження Статуту і правил внутрішнього трудового розпорядку, локальних нормативних актів і навчально-методичних документів; забезпечувати виконання колективного договору, створювати необхідні умови для нормальної роботи органів громадського самоврядування, профспілкової організації [49]; в закладі освіти обов’язковими є внутрішні документи, без яких школа не може існувати, до яких віднесено колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, що визначають основні напрями роботи школи та встановлюють права та обов’язки учасників навчального процесу; функціональна компетентність допоможе директору грамотно та правильно, відповідно до вимог законодавства, створювати та затверджувати ці документи;

- аналітична компетентність – здійснювати розробку, затвердження і впровадження програм розвитку загальноосвітнього навчального закладу [49]; аналітична компетентність супроводжує керівника школи в усіх проявах професійної діяльності; директор має аналізувати усі процеси, що відбуваються в освітній установі та стосуються усіх учасників освітнього процесу; аналізування допоможе вивести заклад освіти на якісний новий рівень, розвиток структурних підрозділів, підвищення якості викладання та навчання, розбудову самого закладу освіти;

- оцінювальна компетентність – звітувати на зборах трудового колективу, організовувати в установленому порядку роботу комісії щодо прийому школи до нового навчального року, підписувати відповідні акти [49]; директор школи має не тільки реалізовувати та впроваджувати контрольні функції, а й звітувати перед колективом педагогів про результати своєї діяльності на посаді директора, де необхідно представляти результати проведених досліджень; якість дослідження залежить від сформованості оцінювальної компетентності, що передбачає засвоєння правил, етапів, підходів, закономірностей, законів проведення оцінювання тієї чи іншої частини роботи;

- гендерна компетентність – здійснювати розстановку кадрів [49]; в закладі освіти працюють педагоги-жінки та педагоги-чоловіки, томі керівник має уміти співпрацювати із педагогами, незалежно від статі та віку; учні також мають бути однаковими як для педагогів, так і для директора закладу освіти; працівники закладу не можуть віддавати перевагу та більшу увагу учням згідно гендерного розмежування;

- політична компетентність – представляти школу в державних, місцевих, громадських та інших органах, організаціях, закладах; забезпечувати ефективну взаємодію і співпрацю з органами місцевого самоврядування, підприємствами та організаціями [49]; керівник закладу освіти є публічною особою, що має володіти навичками представляти свою школу на різних зібраннях; директор є представником школи, що постійно звітує в органах місцевої влади, що займаються питанням організації освіти у відповідному регіоні; освітня політика є необхідною умовою ефективності функціонування школи в цілому, оскільки кожен заклад потребує залучення до освітнього та іншого процесів фахівців із інших сфер людської життєдіяльності;

- технічна компетентність – вирішувати господарські питання, що виникають у процесі діяльності школи; забезпечувати безпечну експлуатацію інженерно-технічних комунікацій, обладнання і вживати заходів із приведення їх у відповідність до чинних стандартів, правил і норм з охорони праці, своєчасно організовувати огляди й ремонт приміщень освітнього закладу; призначати осіб, відповідальних за дотримання вимог з охорони праці в навчальних кабінетах, майстернях, спортзалі тощо, а також у підсобних приміщеннях [49]; охорона праці є невід’ємним складником управлінської чи фахової компетентності директора, де відповідальним виступає саме керівник, що забезпечує якість теплового режиму, водопостачання, прибирання, оснащення класів і майданчиків, спортивних залів тощо; директор освітньої установи виступає у цьому процесі також особою, що розподіляє та контролює діяльність працівників, що відповідають за якість створення умов для учнів і вчителів; технічна компетентність також допоможе у ліквідації усіх технічних несправностей в закладі освіти через реалізацію контрольних повноважень;

- громадянська компетентність – настановленням і особистим прикладом утверджувати повагу до принципів загальнолюдської моралі: правди, справедливості, відданості, патріотизму, гуманізму, доброти, стриманості, працелюбства, поміркованості, інших доброчинностей [57]; моральні якості мають упроваджувати професійну діяльність усіх педагогів закладу та керівника; директор має враховувати думку підлеглих, чути кожного, відноситись до підлеглих із повагою; не є виключенням із окреслених правил учні школи, оскільки їх права дорослі мають не тільки поважати, а й прививати повагу та доброзичливість у відносинах; сформованість громадянської компетентності у директора допоможе згрупувати усіх учасників освітнього процесу;

- правова компетентність – реалізовувати положення конституції України, Закону України «Про освіту», Закону України «Про загальну середню освіту», інших нормативно-правових актів у галузі освіти [52]; організовувати роботу зі створення умов проведення освітнього процесу відповідно до законодавства про працю, міжгалузевих і відомчих нормативних документів; забезпечувати виконання директивних і нормативних документів з охорони праці, постанов органів управління освітою, державного нагляду, технічної інспекції; здійснювати загальне управління школою згідно законодавства України; забезпечувати виконання директивних і нормативних документів з охорони праці, постанов органів управління освітою, державного нагляду, технічної інспекції [49];

- економічна компетентність – забезпечувати раціональне використання бюджетних асигнувань, а також коштів, які надходять з інших джерел, надавати засновникові та громадськості щорічний звіт про забезпечення і витрати фінансових коштів і матеріальних засобів; забезпечувати залучення з метою здійснення діяльності, передбаченої Статутом школи, додаткових джерел коштів і матеріальних засобів; забезпечувати облік, збереження й поповнення навчально-матеріальної бази, облік і збереження документації; організовувати діловодство, ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності [49]; додержувати фінансової дисципліни, зберігати матеріально-технічну базу [52];

- еколого-правова компетентність – виховувати у дітей та молоді дбайливе ставлення до історико-культурного та природного середовища країни [57]; керівник закладу освіти має пропагувати серед педагогів та учнів через особистий приклад турботу про навколишнє природне середовище, повагу до пам’яток культури та архітектури, історичної спадщини; педагогічний колектив має залучати учнів до походів, екскурсій, що носять виховне спрямування та формують почуття гідності, вихованості, доброти, доброзичливості тощо;

- соціальна компетентність – забезпечувати соціальний захист педагогічних працівників і захист прав учнів; організовувати у встановленому порядку роботу з призначення допомого, державного соціального забезпечення та пенсій [49]; директор школи виступає те тільки контролюючим органом влади, а органои (посадовцем), що дбає про своїх підлеглих та учнів; керівник має орієнтуватися у змісті тих соціальних пільг, якими можуть користуватися учасники освітнього процесу; директор не може принижувати права підлеглих та учнів через не оформлення відповідних документів, що дозволяють отримати соціальну допомогу, неподання певних матеріалів тощо; в рамках соціальної політики керівник школи має турбуватися в більшій мірі про тих дітей, що знаходяться у неблагополучних сім’ях, тих сім’ях, що потребують моральної та матеріальної допомоги;

- життєва компетентність – готувати учнів до свідомого життя в дусі взаєморозуміння, миру; виховувати у дітей та молоді повагу до батьків, жінки, старших за віком [57]; життєва компетентність певною мірою пересікається із соціалізацією; дитина, прийшовши до школи, копіює ту атмосферу, яка панує в закладі освіти, поступово переносячи її у своє свідоме життя; керівник також має впливати та свідомість педагогічних працівників, що тісно співпрацюють із дітьми, доводячи їм необхідність перенесення у шкільне життя усіх моральних і людських принципів взаємоповаги та взаємодії;

- етична компетентність – додержуватися педагогічної етики, моралі, поважати гідність дитини, учня; готувати учнів до злагоди між усіма народами, етнічними, національними, релігійними групами [57]; дотримуватися етичних норм поведінки, які відповідають громадському статусу педагога, в школі, всеобучі, громадських місцях [49]; етика взаємовідносин проявляється в усіх напрямах роботи закладу освіти та охоплює усіх його учасників; побудова роботи школи на етичних засадах сприятиме запобіганню випадків, що порушують норми законодавчих актів, налагодженню дружніх відносин у колективі працівників, відносин між учнями та педагогами, керівництвом та підлеглими; керівник має контролювати ступінь реалізації етичних відносин на рівні викладання навчальних дисциплін і разі необхідності притягувати педагогів до дисциплінарної відповідальності; у разі вчення аморальних проступків керівник навіть може звільнити педагогічного працівника, ставши та сторону учня, чиї права принижені;

- психолого-педагогічна компетентність – захищати дітей, молодь від будь-яких форм фізичного або психічного насильства, запобігати вживанню ними алкоголю, наркотиків, іншим шкідливим звичкам [57]; заохочувати та стимулювати творчу ініціативу працівників, підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі [49]; директор має своїми діями впливати на попередження негативного впливу на свідомість та підсвідомість дітей, що вироблює навички залежності, працювати над створенням системи виховних заходів і виховної роботи з попередження насильства, шкідливих звичок; керівник має бути взірцем для підлеглих та учнів і тому він має показувати своєю поведінкою приклад для наслідування;

- конфліктологічна компетентність – координує роботу педагогічних працівників та інших працівників закладу [49]; директор школи виступає особою, що вирішує усі питання суперечностей, що виникли в колективі між педагогічними працівниками, між учителем та учнями тощо; сформованість конфліктологічної компетентності дасть можливість примирити сторони конфлікту, вирішити питання мирним шляхом, дійти до єдиної думки; керівник школи у даному випадку виступає особою, що вирішує, а не обтяжує конфлікт, тобто він має прийняти остаточне рішення та вплинути на хід конфліктної ситуації;

- медико-валеологічна компетентність – формувати в учнів засади здорового способу життя, гігієнічні навички [52]; забезпечувати створення в школі необхідних умов для роботи медичного працівника, контролювати їхню роботу з метою охорони й зміцнення здоров’я учнів і працівників школи, проводити профілактичну роботу із запобігання травматизму та зниження рівня захворюваності працівників і учнів [49]; відповідно до законодавства педагогічні працівники в обов’язковому порядку мають проходити медичні огляди, без яких директор не має права допускати їх до виконання посадових обов’язків; саме керівник відповідає перед батьками та учнями за їх здоров’я та має виключити усі випадки зараження дітей через недбалість дорослих; у випадку зараження директор і медичний працівник закладу несе відповідальність за ризики, що можуть виникати в середовищі закладу освіти і тому вони мають постійно перевіряти як дітей, так і учителів, перевіряти усі території закладу щодо справності техніки, облаштування класів, спортивних майданчиків тощо;

- оздоровча компетентність – вживати заходів спільно з медичними працівниками щодо покращення медичного обслуговування та оздоровчої роботи в навчальному закладі [49]; керівник має запровадити систему оздоровлення колективу та учнів, проводячи відповідні заходи, залучаючи представників медичних та інших установ, пояснюючи про ефективність та дієвість оздоровчої політики;

- здоров’язбережувальна компетентність – охороняти життя та здоров’я учнів, педагогічних та інших працівників закладу [49]; керівник і педагогічні працівники несуть повну відповідальність за життя та здоров’я дітей під час їх перебування в межах закладу освіти, тому вони мають постійно слідкувати за дітьми під час уроків і перерв, прогулянок тощо.

Означені компетентності керівника закладу загальної середньої освіти спрямовують його функціональні обов’язки на створення умов щодо організації освітньої діяльності в межах школи. Тому директор школи має не тільки контролювати своїх підлеглих, а й проводити наради, приймати управлінські рішення, що суттєво вплинуть на якість організації освітнього процесу.

Одним із засобів прийняття управлінського рішення керівником закладу загальної середньої освіти є видання внутрішньошкільного наказу. Наказ є локальним документом, що охоплює ту чи іншу сферу функціонування закладу загальної середньої освіти та охоплює конкретних учасників освітнього процесу.

Внутрішня документація закладу загальної середньої освіти, порядок її створення та класифікація передбачена на законодавчому рівні наступними документами: Правилами організації діловодства та архівного зберігання документів [50] та Державного класифікатору управлінської документації [21]. Оформлення реквізитів організаційно-розпорядчої документації керівника закладу загальної середньої освіти та порядок їх розташування мають відповідати «[Національному стандарту України «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів. ДСТУ 4163-2003»](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0055609-03), затвердженому наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 07 квітня 2003 року № 55» [44].

**2.3 Відповідальність керівника та педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти за неналежне виконання професійних обов’язків**

Згідно Конституції України та Кодексу законів про працю кожен громадянин нашої країни має не тільки права, а й обов’язки. Усі педагогічні працівники, незалежно від посади та місця роботи можуть бути притягнутими до дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної відповідальності за вчинення певних протиправних дій. Дисциплінарна відповідальність є внутрішнім покаранням працівника, що порушив норми закону і вона застосовується саме директором. Разом із цим педагогів можна притягнути до адміністративної та кримінальної відповідальності. Тому кожен директор школи має орієнтуватися у змісті статей Кодексу про адміністративні правопорушення та Кримінального кодексу України для того, щоб попередити вчинення протиправних діянь своїми підлеглими.

Саме керівник має донести зміст і санкції статей педагогічним та іншим працівникам закладу, оскільки він відповідає за організацію безпеки у своїй установі.

Розглянемо диспозиції та санкції статей Кримінального Кодексу України [39], які стосуються сфери освіти:

1. Стаття 137 «Неналежне виконання обов’язків щодо охорони життя та здоров’я дітей»[39]*.*

Норми цієї статті будуть розповсюджуватися на педагогічних працівників у разі невиконання або неналежного виконання ними своїх посадових обов’язків, які зафіксовані в колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку закладу освіти та в посадових інструкціях, залежно від покладених на педагогічних працівників зобов’язань відповідно до виконуваних обов’язків. Неналежне виконання обов’язків може виникнути внаслідок недбалого або несумлінного ставлення до них.

Ознаками цього злочину є смерть неповнолітнього або інші тяжкі наслідки, які спричинили істотну шкоду його здоров’ю. У першому випадку санкція статті передбачає штраф до 50 неоподаткованих мінімумів доходів громадян або громадські роботи до 240 годин або позбавлення права займатися педагогічною діяльність чи обіймати певну посаду до 3 років. У разі смерті учня педагогічний працівник несе суворішу відповідальність у вигляді обмеження волі на строк до 4 років або позбавлення волі на строк до 3 років, з позбавленням права (або без) займатися педагогічною діяльністю на строк до 3 років.

При цьому смерть учня може настати з будь-яких причин, у тому числі в разі нещасного випадку (наприклад, на уроці фізичної культури) або внаслідок злочинних дій інших осіб (наприклад, учнів).

2. Стаття 172 «Грубе порушення законодавства про працю» [39].

Норми цієї статті поширюються на керівників закладів освіти, так як стосуються незаконного звільнення педагогічного працівника з роботи з особистих мотивів, а також іншого грубого порушення керівником закладу загальної середньої освіти законодавства про працю. У разі такого порушення особа несе відповідальність у вигляді штрафу (до 50 неоподаткованих мінімумів доходів громадян) або позбавлення права займатися педагогічною діяльність чи обіймати певну посаду (на строк до 3 років) або виправних робіт (на строк до 2 років).

Відповідно до цієї статті відповідальність керівника закладу загальної середньої освіти посилиться в разі незаконного звільнення вагітної жінки або матері, яка має дитину віком до 14 років чи дитину-інваліда. Отже, санкція цієї частини статті передбачає штраф (від 50 до 100 неоподаткованих мінімумів доходів громадян) або позбавлення права займатися педагогічною діяльність чи обіймати певну посаду (на строк до 5 років) або виправні роботи (на строк до 2 років) або арешт (на строк до 6 місяців).

Стаття буде діяти в тому випадку, якщо звільнення є незаконним і грубим порушенням законодавства про працю.

Загальні підстави укладення та припинення трудового договору (контракту) з педагогічними працівниками містяться в Кодексі законів про працю України. Кодексом передбачені законні підстави припинення трудових відносин з педагогічними правниками на загальних засадах, за ініціативою керівника навчального закладу, власною ініціативою педагога, третіх осіб чи на вимогу профспілкового комітету.

Таке звільнення буде носити кримінальний характер, якщо підстави не передбачені трудовим законодавством. Наприклад, застосування праці вагітної жінки на роботах із шкідливими умовами праці, безпідставне зниження заробітної плати, що призвело до припинення трудового договору (контракту).

3.Стаття 173 «Грубе порушення угоди про працю» [39].

Суб’єктами даного злочину можуть бути педагогічні працівники, які займають керівні посади (наприклад, директор чи заступники). Тобто це можуть бути особи, яким в силу виконуваних обов’язків підпорядковуються інші педагогічні працівники.

Санкція цієї статті буде діяти в тому випадку, якщо керівна особа шляхом обману або зловживання довірою чи примусом примушує педагогічного працівника виконувати роботу, не обумовлену угодою.

У даному випадку під угодою ми розуміємо трудовий договір або контракт – документ, що укладається між педагогічним працівником і керівником навчального закладу, відповідно до якого педагогічний працівник зобов’язується виконувати доручену йому роботу відповідно до колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку, посадової інструкції, а керівник навчального закладу – створювати належні умови праці та виплачувати заробітну плату.

Санкція цієї статті передбачає штраф (до 50 неоподаткованих мінімумів доходів громадян) або позбавлення права займатися педагогічною діяльність чи обіймати певну посаду (на строк до 5 років) або арешт (на строк до 6 місяців) або обмеження волі (на строк до 2 років).

Прикладом цієї норми може бути примушування до написання статей чи доповідей, невиплата грошової допомоги за конкретно виконану роботу і т. д.

4. Стаття 174 «Примушування до участі у страйку» [39].

Відповідно до Конституції України (стаття 44) ніхто не може бути примушений до участі або неучасті у страйку, який визнається як добровільне, тимчасове, колективне припинення виконання посадових обов’язків педагогічними працівниками з метою вирішення певного питання або колективного спору.

Згідно Кодексу законів про працю страйк застосовується як крайній засіб вирішення того чи іншого колективного спору. Але, разом з цим, керівник навчального закладу не має права примушувати педагогічних працівників брати участь у страйку шляхом насильства, погроз, інших незаконних дій (наприклад, виплати премій, інших винагород, видання наказу, погроз звільнення чи переведення) і т. д.

У випадку порушення керівником закладу освіти норм цієї статті, він карається штрафом до 50 неоподаткованих мінімумів доходів громадян або арештом на строк до 6 місяців або обмеженням волі на строк до 3 років.

5. Стаття 175 «Невиплата заробітної плати, стипендії, пенсії чи інших установлених законом виплат» [39].

Відповідно до Кодексу законів про працю та Закону України «Про оплату праці» [56]заробітна плата – це винагорода, яка виплачується педагогічному працівникові за виконану ним роботу і складається з двох частин: основної (за вичитані години) та додаткової (надбавки, доплати, компенсаційні виплати). Стипендія – вид соціальної виплати, яка передбачена студентам навчальних закладів за успішність.

У разі невиплати певних сум коштів відповідальність несе керівник навчального закладу та інші особи, але в якості співучасників.

Для того, щоб санкція цієї статті почала діяти, невиплата заробітної плати чи стипендії має бути безпідставною, а також умисно вчиненою. У разі такого порушення керівник навчального закладу несе відповідальність у вигляді штрафу (від 100 до 300 неоподаткованих мінімумів доходів громадян) або позбавлення права займатися педагогічною діяльність чи обіймати певну посаду (на строк до 5 років), виправних робіт (на строк до 2 років) або позбавленням волі (на строк до 2 років).

Санкція цієї статті буде суворішою, якщо керівник чи інші особи навчального закладу вчинили ці дії внаслідок нецільового використання коштів (штраф – від 500 до 1000 неоподаткованих мінімумів доходів громадян або обмеження волі на строк до 5 років або позбавлення волі на строк до 3 років).

Отже, невиплата грошей керівником навчального закладу повинна бути умисною і заборгованість має складати більше ніж за один місяць. Якщо ж кошти не були перераховані власником, тоді, звичайно, керівник не несе відповідальності.

Але необхідно мати на увазі, що відповідно до трудового законодавства заробітна плата виплачується регулярно в терміни, що обумовлені у колективному договорі. Разом з цим виплата грошей повинна здійснювати не рідше двох разів на місяць з проміжком у часі не більше 16 календарних днів.

Цікавою є третя частина цієї статті, яка говорить про те, що «особа звільняється від кримінальної відповідальності, якщо до притягнення до кримінальної відповідальності нею здійснено виплату заробітної плати, стипендії…». У зв’язку з наявністю цієї третьої частини виникає питання про доцільність першої та другої частини.

6. Стаття 176 «Порушення авторського права і суміжних прав» [39].

Діяльність педагогічних працівників пов’язана із написанням статей, підручників, посібників, навчальних і робочих програм і т. д. Тобто робочий час педагога складається не тільки з навчальної, а й з методичної й організаційної частини. Тому у будь-якому випадку результати інтелектуальної власності кожного педагогічного працівника мають бути захищеними. Стаття кримінального Кодексу говорить про незаконне відтворення та розповсюдження об’єктів інтелектуальної власності, за що особа несе відповідальність у вигляді штрафу (від 100 до 400 неоподаткованих мінімумів доходів громадян) або виправних робіт (на строк до 2 років) з конфіскацією усіх примірників твору.

Але, на жаль, у судовому процесі надзвичайно складно довести авторські права, так як система захисту суб’єктів права інтелектуальної власності на сьогодні є недосконалою і недоопрацьованою ні на законодавчому, ні на практичному рівнях.

7. Стаття 183 «Порушення права на отримання освіти» [39].

Ця стаття складається з двох частин. Перша частина стосується незаконної відмови у прийнятті до навчального закладу. Прикладом такої відмови може бути витребування певних документів, наявність яких не передбачена правилами прийому у загальноосвітньому навчальному закладі; «переповнення» класів, хоча за місцем проживання дитина відноситься до цієї школи; низький рівень знань дитини і т.д. Якщо ж причиною відмови є медичні або вікові показники, керівник не несе кримінальної відповідальності.

У цьому випадку керівника навчального закладу можуть покарати штрафом (до 1000 неоподаткованих мінімумів доходів громадян) з позбавленням права займати посаду директора школи до 3 років.

Друга частина статті стосується незаконної вимоги оплати за навчання. Наприклад, на придбання матеріальних цінностей для закладу освіти, виконання ремонтних робіт і т.д. Якщо було вчинено ці дії, особа карається штрафом (до 1000 неоподаткованих мінімумів доходів громадян) або позбавленням волі (на строк до 3 років) з позбавленням права займатися педагогічною діяльністю чи обіймати певну посаду (на строк до 3 років).

Таким чином, нами розглянуто диспозиції та санкції основних статей Кримінального Кодексу України, дія яких поширюється на педагогічних працівників. Але за умови дотримання громадянами чинного законодавства, вони не несуть відповідальності і не можуть бути притягнутими за протиправні дії або бездіяльність. Разом з цим необхідно пам’ятати, що незнання законів не звільняє від відповідальності, у тому числі кримінальної.

Кодекс про адміністративні правопорушення [32] містить статті, норми яких розповсюджуються на керівників закладів загальної середньої освіти:

1. Стаття 41-2. Порушення чи невиконання колективного договору, угоди [32].

Відповідно до Кодексу законів про праці [31]у кожному закладі освіти, незалежно від його типу, виду, рівня акредитації, є правила внутрішнього трудового розпорядку та колективний договір. Колективний договір є внутрішнім документом, що передбачає врегулювання трудових і соціально-економічних умов праці педагогічних працівників. Цей документ є обов’язковим, укладається між власником та колективом педагогічних працівників, який уповноважує профспілковий комітет. Тобто керівник закладу загальної середньої освіти після підписання даного договору несе відповідальність за його зміст та реалізацію в закладі освіти.

У тому випадку, якщо керівник закладу загальної середньої освіти не порушує умови колективного договору, не дотримується їх і не виконує їх, він підлягає адміністративній відповідальності у вигляді штрафу від п’ятдесяти до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

2. Стаття 42. Порушення санітарно-гігієнічних і санітарно-протиепідемічних правил і норм[32]*.*

На сьогоднішній день поняття «охорона праці» є актуальним, загальнодоступним і обов’язковим для кожного навчального закладу. Будь-який заклад загальної середньої освіти не може існувати без реалізації норм дотримання охорони праці, що розповсюджуються не тільки на педагогічних працівників, а й на заклад у цілому. В даному процесі вирішальну роль особи, що несе відповідальність за дотримання правил техніки безпеки, охорони праці, дотримання санітарно-гігієнічних норм, санітарно-протиепідемічних правил, відіграє керівник закладу загальної середньої освіти.

У тому випадку, якщо у закладі загальної середньої освіти відбувається їх порушення, керівник і відповідальна за охорону праці особа несуть відповідальність згідно Кодексу про адміністративні правопорушення у вигляді штрафу від одного до дванадцяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян і на посадових осіб - від шести до двадцяти п’яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

3. Стаття 51-2. Порушення прав на об’єкт права інтелектуальної власності[32]*.*

Діяльність керівника закладу загальної середньої освіти та колективу педагогічних працівників пов’язана із написанням різного роду наукових праць, до яких належать публікації у виданнях, написання підручників і посібників, дисертаційних досліджень, оформлення власного педагогічного досвіду, узагальнення передового педагогічного досвіду колег і т.д.

Кожен суб’єкт, що створив результат інтелектуальної діяльності, несе від повільність за його змістове наповнення та оформлення належним чином. Незаконне використання об’єкта права інтелектуальної власності привласнення авторства на такий об’єкт або інше умисне порушення прав на об’єкт права інтелектуальної власності, що охороняється законом і тягне за собою накладення штрафу від десяти до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з конфіскацією незаконно виготовленої продукції та обладнання і матеріалів, які призначені для її виготовлення.

4. Стаття 184. Невиконання батьками або особами, що їх замінюють, обов’язків щодо виховання дітей[32]*.*

Керівник закладу загальної середньої освіти згідно Закону України «Про освіту» є учасником навчально-виховного процесу. Він має виконувати не тільки управлінські функції, а й слідкувати за навчально-виховним процесом школи. Директор школи відповідає за учнів свого закладу освіти та має орієнтуватися в питаннях, пов’язаних із неблагополучними сім’ями. Він повинен знати, що батьки або особи, які їх замінюють, несуть відповідальність за неналежне забезпечення необхідних умов життя, навчання та виховання неповнолітніх дітей.

У критичних ситуаціях керівник закладу загальної середньої освіти може виступати ініціатором притягнення батьків або осіб, які їх замінюють, до адміністративної відповідальності за ухилення чи невиконання покладених на них обов’язків. Це тягне за собою попередження або накладення штрафу від одного до трьох неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. У тому разі, якщо батьки або особи, що їх замінюють, повторно протягом року після накладення адміністративного стягнення вчинили ті самі дії, вони підлягають адміністративній відповідальності у вигляді несуть накладення штрафу від двох до чотирьох неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

5. Стаття 184-1. Неправомірне використання державного майна[32]*.*

Професійна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти є багатогранною. Це пов’язано з тим, що управлінець виконує не тільки ті функції, що пов’язані із освітнім процесом, а й функції організаційно-господарські. У підпорядкуванні керівника школи знаходиться певна територія, до якої відносяться приміщення, склади, спортивні майданчики, інші будівлі. Також у директора може бути службовий автомобіль, шкільний автобус. Майно, що належить державі (закладу загальної середньої освіти) керівник має використовувати тільки за призначенням. У тому випадку, якщо керівник закладу загальної середньої освіти використовує в особистих чи інших неслужбових цілях державні кошти, приміщення, засоби транспорту чи зв’язку, техніку або інше державне майно (якщо це завдало державі шкоди на суму, що не перевищує п’яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян), до нього може бути застосованою санкція статті, яка передбачає відповідальність у вигляді накладення штрафу від двох з половиною до п’яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

6. Стаття 185-1. Порушення порядку організації і проведення зборів, мітингів, вуличних походів і демонстрацій[32]*.*

Керівник закладу загальної середньої освіти може виступати організатором проведення зборів, мітингів, вуличних походів і демонстрацій з метою вираження незадоволення певними питаннями, пов’язаними із освітніми процесами. Організація усякого року зборів має носити офіційний характер, чітку постановку. Особи, що приймають участь у зборах, мітингах, демонстраціях, вуличних походах, не повинні порушувати порядок їх організації та проведення. У випадку порушення норми законодавства педагогічних працівників можна притягнути до відповідальності у вигляді попередження або накладення штрафу від десяти до двадцяти п’яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Якщо протягом року після застосування заходів адміністративного стягнення повторно були вчинені ті самі дії, то по відношенню до керівника закладу загальної середньої освіти чи педагогічних працівників можуть застосувати санкцію що передбачає накладення штрафу від двадцяти до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправні роботи на строк від одного до двох місяців з відрахуванням двадцяти процентів заробітку, або адміністративний арешт на строк до п’ятнадцяти діб.

7. Стаття 188-4. Невиконання законних вимог центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони праці[32]*.*

Керівник закладу загальної середньої освіти є відповідальною особою за створення усіх умов щодо організації та запровадження заходів щодо охорони праці. Дії по реалізації норм охорони праці можуть стосуватись не тільки педагогічних працівників, учнів, обслуговуючого персоналу, а й створення умов для навчання та виховання.

Представники органів законодавчої та виконавчої влади наділені повноваженнями приймати нормативно-правові акти, пов’язані із питаннями організації охорони праці на підприємствах, установах, організаціях. Посадові особи центральних органів державної виконавчої влади, що реалізують політику у сфері охорони праці, наділені також повноваженням контролю за дотриманням законодавчих актів, норми яких розповсюджуються на юридичних осіб.

У тому випадку, якщо керівник закладу загальної середньої освіти не виконує законні вимоги посадових осіб центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони праці щодо усунення порушень законодавства про охорону праці або створює перешкоди для діяльності цих органів, він підлягає адміністративній відповідальності, що тягне за собою накладення штрафу на педагогічних працівників від шести до десяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян і на посадових осіб - від тридцяти до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

8. Стаття 188-6. Невиконання законних вимог посадових осіб центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, або створення перешкод для діяльності цього органу[32]*.*

Діяльність будь-якого підприємства, установи, організації, у тому числі закладу загальної середньої освіти, пов’язана із обов’язковим виконанням норм трудового законодавства.

Невиконання законних вимог посадових осіб центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю щодо усунення порушень законодавства про працю та загальнообов’язкове державне соціальне страхування або створення перешкод для діяльності цього органу тягне за собою накладення штрафу на посадових осіб від п’ятдесяти до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

**ВИСНОВКИ**

Здійснений нами аналіз літературних джерел щодо проблематики місця та значення компетентнісного підходу у системі виконання керівником закладу загальної середньої освіти функціональних повноважень показав єдність науковців у думках щодо його необхідності, значимості та доцільності. Як зазначають педагоги та науковці, саме компетентнісний підхід визначає рівень спроможності директора школи якісно реалізовувати управлінські функції. Враховуючи усі висловлювання з проблеми трактування поняття компетентнісного підходу вважаємо, що це цілісне, системоутворююче поняття, що характеризується володінням усіма необхідними знаннями щодо управління закладом в цілому та його окремими структурними підрозділами.

Вважаємо, що в системі управління школою компетентнісний підхід реалізовується через управлінську або професійну компетентності, які ми ототожнюємо. Саме вони визначають рівень засвоєння керівником законодавчої бази з питань функціонування закладу освіти, вимог до нього; сформованості комунікативних якостей, що в подальшому допоможуть не тільки представляти заклад освіти на офіційних зібраннях, а й залучати спонсорів до створення комфортних умов для учасників освітнього процесу; комунікативні навички сприятимуть налагодженню взаємодії директора у внутрішньому середовищі закладу освіти; правова обізнаність вплине на якість прийняття управлінських рішень, що потребують орієнтування в законодавчій базі; правові знання допоможуть розв’язати ситуацію в закладі освіти, що потребує свого правового вирішення; знання з конфліктології допоможуть не тільки уникнути, а й вирішити конфліктні ситуації, спрямувати конфлікт у русло доброзичних відносин; компетентність керівника у стратегіях вплине на розвиток закладу освіти та його спрямування на шлях удосконалення; методична та навчальна компетентність допоможуть якісно реалізовувати функції контролю за побудовою навчального процесу, проведенням навчальних занять, створення супроводжуючої методичної документації; економічна компетентність допоможе керівникові слідкувати та контролювати процеси надходження та витрачання коштів закладу, виплати вихідних допомог, премій тощо; компетентність у господарській сфері сприятиме реалізації функцій директора щодо облаштування закладу освіти, створення якісних умов для перебування у школі; навички діагностування та аналізу дозволять вчасно визначати позитивні та негативні тенденції або сторони будь-яких процесів, на основі чого удосконалювати їх. Як бачимо, компетентнісний підхід не є вузькопрофільним, він передбачає володіння знаннями, уміннями, навичками, мотиваціями та бажаннями управлінця, що направлені на створення якісно нового освітнього середовища, яке б задовольняло усі потреби учасників освітнього процесу.

Серед низки законодавчих актів, змістом яких має володіти керівник закладу загальної середньої освіти, необхідно виокремити Конституцію України, як основного закону держави. Директор школи у своїй діяльності має знати та впроваджувати ідеї Конституції, захищаючи права та свободи учасників освітнього процесу. Саме Конституція виступає документом, норми якої є нормативним фундаментом виконання посадових обов’язків педагогами та керівництвом закладу. У дипломній роботі описано зміст основних статей, що поширюються на заклади загальної середньої освіти (право на освіту, право на працю, право на відпочинок тощо), але педагоги мають володіти також змістом тих статей, що передбачають захист і самоствердження кожної дитини (наприклад, право на життя, право на свободу слова, право віросповідання, право всебічний розвиток тощо).

Дослідження компетентнісного підходу зумовили обґрунтувати систему його реалізації в межах школи. Вважаємо, що основними напрямами діяльності керівника освітньої установи є управління колективом працівників і учнів, організація освітньої діяльності та реалізація функцій контролю. Безумовно, система передбачає набагато більше складників (комунікативна взаємодія; налагодження взаємовідносин із батьками; реалізація позашкільної роботи; виховна робота; підвищення компетентності педагогів закладу; створення господарських умов тощо), але вони реалізуються у закладі на якісному рівні за умови існування в ньому комфортних умов, взаєморозуміння, системності у наданні освітніх послуг і високої відповідальності педагогів.

Відповідно до визначених складників системи, керівник є суб’єктом управління, тому він має вільно орієнтуватися у питаннях прийняття на роботу, звільнення, переведення, надання відпусток, виплати заробітної плати, виплати заохочень, охорони праці, праці молоді тощо. Тобто його компетентність не може не охоплювати правову обізнаність, без якої неможливо займати посаду керівника та виконувати функціональні зобов’язання на високому рівні. Незнання правових норм у сфері трудового законодавства може призвести до негативних наслідків як для усього закладу в цілому, окремих працівників, структурних підрозділів, так і керівника. В окресленому процесі правова компетентність є не правом, а обов’язком, оскільки правова держава вимагає від посадовців прийняття тільки правових рішень.

Володіння правовою компетентністю також передбачає знання норм адміністративного та кримінального законодавства в частині надання освітніх послуг. Оскільки педагог несе відповідальність за дітей класу, завуч – за дітей школи, директор – за усіх громадян, що перебувають на території закладу освіти, у керівника освітньої установи має бути сформованою правова свідомість, складниками якої є правові знання, правові уміння, правові навички. Це убезпечить його діяльність і дозволить уникнути негативних станів, що якимось чином погіршать роботу закладу освіти.

Таким чином, сформованість управлінської (фахової, професійної) компетентності у керівника освітньої установи є запорукою якості надання освітніх послуг, організації взаємодії учасників освітнього процесу, забезпечення якості освітнього середовища.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Авхутська С. О. Формування полікультурної компетентності майбутніх учителів історії у процесі професійної підготовки: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Уманський держ. пед. ун-т ім. П. Тичини. Умань, 2013. 19 с.
2. Базиль Л. О. Теоретичні і методичні засади розвитку літературознавчої компетентності майбутніх учителів української мови і літератури: дис. … д-ра. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2016. 573 с.
3. Беженар Г. Д. Психолого-педагогічні умови розвитку професійної компетентності керівника навчального закладу: автореф. дис. … канд. психол. наук: 19.00.07 / Нац. акад. держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького. Хмельницький, 2009. 16 с.
4. Білоцерківська Н. Г. Формування соціокультурної компетентності майбутніх учителів у процесі вивчення гуманітарних дисциплін: автореф. дис. канд. … пед. наук: 13.00.04 / Харківський нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2009. 20 с.
5. Боблієнко О. П. Формування поліхудожньої компетентності майбутнього вчителя музики у процесі фахової підготовки: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Вінницький держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2013. 20 с.
6. Божок О. С. Формування мовно-методичної компетентності майбутніх вчителів іноземної мови у початковій школі: дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2015. 265 с.
7. Бойко Г. М. Формування спеціальних компетентностей майбутніх вчителів фізики та астрономії: дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2010. 239 с.
8. Бурчак Л. В. Формування дослідницької компетентності майбутнього вчителя хімії в системі вищої освіти: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Полтавський нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка. Полтава, 2011. 20 с.
9. Ваколя Т. І. Формування дослідницької компетентності майбутніх учителів початкових класів у процесі професійної підготовки: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Херсонський держ. ун-т. Херсон, 2014. 20 с.
10. Вознюк Л. Роль менеджера освіти в оновленні сучасної школи. URL: <file:///C:/Users/%D0%9D/Downloads/Psh_2013_11_18.pdf> (дата звернення: 20.01.2020).
11. Воскобойнікова Г. Л. Теоретичні і методичні основи формування медико-валеологічної компетентності у майбутніх учителів початкової школи: автореф. дис. … д-ра пед. наук: 13.00.04 / Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України. Київ, 2013. 42 с.
12. Вторнікова Ю. С. Формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх учителів початкових класів у процесі вивчення фахових дисциплін: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Херсонський держ. ун-т. Херсон, 2013. 20 с.
13. Гамага О. О. Функціональна компетентність керівника у формуванні управлінської команди: автореф. дис. … канд. психол. наук: 19.00.05 / Східноукраїнський Національний університет імені Володимира Даля МОН України. Луганськ, 2010. 20 с.
14. Глухов І. Г. Формування еколого-правової компетентності майбутнього вчителя у процесі валеологічної підготовки: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Уманський держ. пед. ун-т ім. П.Тичини. Умань, 2013. 20 с.
15. Гноєвська О. Ю. Формування корекційної компетентності вчителя загальноосвітнього закладу з інклюзивною формою навчання: дис. … канд. пед. наук: 13.00.03 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2016. 220 с.
16. Горбенко О. Б. Формування музично-виконавської компетентності майбутнього вчителя музики в процесі фахової підготовки: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Кіровоградський держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка, Кіровоград, 2010. 20 с.
17. Данченко Г. В. Психологічні детермінанти розвитку комунікативної компетентності менеджера освіти шкільного рівня: автореф. дис. … канд. психол. наук: 19.00.07 / Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ, 2002. 21 с.
18. Дарманська І. М. Теоретико-технологічні основи формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в процесі професійної підготовки: моногр. Хмельницький: ХГПА, 2019. 572 с.
19. Дарманська І.М. Управлінський практикум: методичні рекомендації до спецкурсу. Хмельницький: ХГПА, 2019. 72 с.
20. Демчук О. О. Психологічні чинники формування життєвої компетентності майбутніх практичних психологів: дис. … канд. психол. наук: 19.00.07 / Рівненський держ. гум. ун-т. Рівне, 2012. 230 с.
21. Державний класифікатор управлінської документації від 31.12.1998 р. № 1024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1024217-98> (дата звернення: 20.09.2020).
22. Державний стандарт початкової освіти: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2018 р. № 87. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnogo-standartu-pochatkovoyi-osviti> (дата звернення: 01.02.2020 р.).
23. Дивак В. В. Розвиток економічної компетентності директорів загальноосвітніх навчальних закладів засобами інформаційно-комунікаційних технологій: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ, 2010. 20 с.
24. Дудник Н. Формування управлінської компетентності майбутнього менеджера освіти як педагогічна проблема. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. Випуск 55, 2016. С. 246-252.
25. Жигірь В. Управлінська компетентність менеджера освіти. *Молодь і ринок.* № 4 (75), 2011. С. 76-79.
26. Жигірь В. І. Теоретичні і методичні засади формування професійно-педагогічних компетентностей майбутніх менеджерів освіти: дис. … д-ра. пед. наук: 13.00.04 / Бердянський держ. пед. ун-т. Бердянськ, 2015. 633 с.
27. Зінчук Н. А. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти» АПН України. Київ, 2010. 20 с.
28. Інструкція про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 15.04.1993 р. № 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0056-93> (дата звернення: 18.09.2020).
29. Клокар Н. Управлінські компетентності директора школи: сучасні тенденції. *Вісник Київського Національного університету імені Тараса Шевченка.* № 1 (7), 2018. С. 28-31.
30. Когут І. В. Формування професійно-педагогічної комунікативної компетентності майбутнього вчителя: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка. МОН України. Полтава, 2015. 22 с.
31. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 28.07.2020).
32. Кодекс про адміністративні правопорушення: Закон України від 07.12.1984 р. № 8073-Х. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення: 02.10.2020).
33. Кондратьєва А.В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах нової української школи. *Теорія і методика управління освітою*. Випуск 12. Том 2, 2019. С. 89-92.
34. Кондрацька Л.В., Шукалова О.С. Психологічні особливості формування професійної компетентності майбутнього керівника в освіті. *Теорія і практика сучасної психології*. № 3. Том 2, 2019. С. 42-47.
35. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к-96ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.01.2020).
36. Концептуальні засади розвитку педагогічної освіти в Україні та її інтеграції в європейський освітній простір: наказ Міністерства освіти і науки України від 31 грудня 2004 р. № 988. URL: http://ru.osvita.ua/legislation/Vishya\_osvita/3145/ (дата звернення: 05.01.2020).
37. Королюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Монографія. Полтава: 2007. 168 с.
38. Коткова В. В. Формування інформатичних компетентностей майбутніх учителів початкових класів у квазіпрофесійній діяльності: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Херсонський держ. ун-т. Херсон, 2012. 20 с.
39. Кримінальний Кодекс України: Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-ІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 23.09.2020).
40. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
41. Мельник В.К. Модель розвитку управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09melcsd.pdf> (дата звернення: 28.01.2020).
42. Молчанова Ю. Професійні компетентності керівних кадрів сфери освіти. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-30.pdf> (дата звернення: 01.03.2020).
43. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року від 25 червня 2013 року № 344/2013. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013 (дата звернення: 14.01.2020).
44. Національний стандарт України «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів. ДСТУ 4163-2003»: затверджений наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 07 квітня 2003 року № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055609-03> (дата звернення: 28.09.2020).
45. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами» / О.М. Отич, Л.К. Задорожна, З.В. Рябова, Л.М. Оліфіра та ін.; за заг. ред. О.М. Отич, Л.К. О. де Фонтана; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія. Київ, 2018. 74 с.
46. Олешко П.С. Структура професійної компетентності керівника навчального закладу у системі післядипломної педагогічної освіти. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. № 2 (24), 2017. С. 88-91.
47. Освітня програма початкової школи науково-педагогічного проєкту «Інтелект України». URL: https://intellect-ukraine.org/ (дата звернення: 25.01.2020 р.).
48. Перлик В.В. Управлінська компетентність керівника навчального закладу в умовах реформування освіти. URL: <http://conf.kubg.edu.ua/index.php/courses/preschool/paper/viewFile/138/126> (дата звернення: 18.03.2020).
49. Посадова інструкція директора школи. Маньківська ЗОШ І-ІІ ст. URL: <http://mankivka-sh.ucoz.ua/publ/dokumenti/posadova_instrukcija_direktora_shkoli/3-1-0-5> (дата звернення: 20.09.2020).
50. Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, установах і організаціях від 18.06.2015 р. № 1000/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15> (дата звернення: 26.09.2020).
51. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.09.2020).
52. Про загальну середню освіту: Закон України від 13.05.1999 р. № 651-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/651-14/ed20180831 (дата звернення: 12.01.2020).
53. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341. URL: zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-n (дата звернення: 09.01.2020).
54. Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні: указ Президента України від 30.09.2010 р. № 926/2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/926/2010 (дата звернення: 02.01.2020).
55. Про Національну стратегію розвитку освіти на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013 (дата звернення: 29.01.2020).
56. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.09.2020).
57. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145 – VІІІ. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 (дата звернення: 09.01.2020).
58. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 09.09.2020).
59. Про порядок внесення подання про відсторонення осіб від роботи або іншої діяльності: інструкція Міністерства охорони здоров’я України від 14.04.1995 р. № 66. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0270-95> (дата звернення: 18.08.2020).
60. Про порядок наймання і звільнення педагогічних та науково-педагогічних працівників закладів освіти, що є у державній власності: положення Міністерства освіти і науки України від 05.08.1993 р. № 293. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0104-93> (дата звернення: 04.09.2020).
61. Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: постанова Кабінету Міністрів України від 03.04.1993 р. № 245. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-93-%D0%BF> (дата звернення: 07.09.2020).
62. Програма «Нова українська школа» у поступі до цінностей / укл. Алєксєєнко Т., Журба К., Кириленко С., Кириченко В., Корецька Л., Остапенко О., Пруцакова О., Харченко Н., Шкільна І. Київ, 2018. 40 с.
63. Пшенична Л.В. Керівник навчального закладу: навч. посіб. Суми: Вид‐во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2016. 520 с.
64. Рожнова Т.Є. Значення компетентнісного підходу для здійснення підготовки керівників навчальних закладів. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/19858/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення: 18.01.2020).
65. Розвиток управлінської компетентності керівника як важливого ресурсу забезпечення якості роботи закладу освіти: тематичний збірник праць / упоряд. І.В. Вєтров, О.В. Власюк; за ред. А.Л. Черній, І.В. Вєтрова. Рівне: РОІППО, 2019. 147 с.
66. Семанчина В. Управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Актуальні питання гуманітарних наук.* Вип. 15, 2016. С. 430-437.
67. Смирнова М.Є. Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку. Харків: Вид. група «Основа», 2013. 192 с.
68. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf> (дата звернення: 03.01.2020).
69. Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. та Шиян Р. URL: <https://osvita.ua/school/program/60529/> (дата звернення: 21.01.2020 р.).
70. Типова форма контракту з працівником: наказ Міністерства праці України від 15.04.1994 р. № 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0084-94> (дата звернення: 13.09.2020).
71. Типові навчальні програми з навчанням російською, угорською, молдавською, польською, румунською, вірменською, кримськотатарською, болгарською, гагаузькою, новогрецькою, словацькою тощо. URL: https://osvita.ua/school/program/60529/ (дата звернення: 22.01.2020 р.).
72. Штуль С.Л. Управлінська компетентність керівника сучасної школи. URL: <https://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp11/1/Shtul.pdf> (дата звернення: 18.01.2020).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Виконав** студент |  |  |  |
| 2 курсу 81 групи |  |  | Р.П. Богуш |
| «04» листопада 2020 р. | Підпис |  | Ініціали, прізвище |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Робота допущена до захисту:** |  |  |  |
| завідувач кафедри |  |  |  |
| д.пед.н., доцент |  |  | І.М. Дарманська |
| «30» листопада 2020 р. | Підпис |  | Ініціали, прізвище |