

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

**Дарманська І.М., Дарманська І.А., Дарманський С.М.,
Дичаківський О.А., Сівак Н.А.**

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(навчальний посібник)

Хмельницький – 2021 р.

УДК [378.147:371.11](075)

Д 20

Рекомендовано до друку спільним рішенням засідання кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії (протокол № 4 від 8.11.2021 р.) та вченої ради Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії (протокол № 12 від 30.11.2021 р.)

Рецензенти:

Біницька О.П., кандидат економічних наук, доцент (Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія);

Гасюк І.Л., доктор наук з державного управління, професор, завідувач відділу наукової роботи (Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут);

Медведюк О.Б., заступник директора з навчально-виховної роботи початкової школи (Хмельницький ліцей № 17).

Автори: д.пед.н., доцент Дарманська І.М. (розд. 1, 2, 4); Дарманська І.А. (розд. 4); Дарманський С.М. (розд. 2); Дичаківський О.А. (розд. 3); к.пед.н., доцент Сівак Н.А. (розд. 3).

Дарманська І., Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с.

У навчальному посібнику здійснено аналіз психолого-педагогічних джерел щодо проблеми управління персоналом закладу освіти, забезпечення якості освіти у системі функціонування освітніх установ, етико-комунікаційної взаємодії менеджера з працівниками закладу освіти; розкрито зміст категорій «управління» та «менеджмент», місце і значення управлінської компетентності в процесах забезпечення якості освіти, зміст етико-комунікаційної взаємодії менеджера та підлеглих; проаналізовано систему управління персоналом закладу загальної середньої освіти, якістю освіти, забезпечення етико-комунікаційної взаємодії менеджера з працівниками.

Матеріали навчально-методичного посібника можуть бути використані викладачами закладів вищої освіти, що забезпечують реалізацію навчального процесу зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»; представниками органів управління освітою в регіоні; керівниками закладів загальної середньої освіти та їх заступниками; учасниками освітнього процесу закладу загальної середньої освіти; студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти, аспірантами, докторантами.

© І.М.Дарманська, 2021

© І.А.Дарманська, 2021

© С.М.Дарманський, 2021

© О.А.Дичаківський, 2021

© Н.А.Сівак, 2021

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	8
1.1. Сутнісна характеристика управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти	8
1.2. Принципи управління у професійній реалізації управлінської компетентності керівником закладу загальної середньої освіти	31
Список використаних джерел і літератури	44
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	70
2.1. Проблема управління персоналом закладу освіти в психолого-педагогічній літературі	70
2.2. Сутність категорій управління та менеджменту	77
2.3. Інноваційні підходи до організації трудових правовідносин з працівниками закладу освіти	85
2.4. Організація робочого часу персоналу закладу загальної середньої освіти та притягнення працівників до відповідальності	92
2.5. Особливості застосування технологій управління керівником закладу освіти у співпраці з педагогічними працівниками	97
Список використаних джерел і літератури	102
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ЯКОСТЮ ОСВІТИ У СИСТЕМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	108
3.1. Психолого-педагогічний аналіз проблеми забезпечення якості освіти у системі функціонування освітніх установ	108
3.2. Місце і значення управлінської компетентності в процесах забезпечення якості освіти	116
3.3. Організація взаємодії керівника та підлеглих у питаннях забезпечення якісного функціонування освітньої установи	125
3.4. Організація освітнього процесу з дотриманням вимог якості освіти	135
3.5. Взаємодія керівника з підлеглими щодо підвищення якості виконання педагогічних функцій	142
Список використаних джерел і літератури	151
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕТИКО-КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МЕНЕДЖЕРА З ПРАЦІВНИКАМИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	157
4.1. Проблема налагодження етико-комунікативної взаємодії менеджера з працівниками закладу освіти в психолого-педагогічній літературі	157
4.2. Змістова характеристика етико-комунікативної взаємодії	165
4.3. Технології використання етико-комунікативної взаємодії менеджером у роботі з працівниками	171
4.4. Організація міжособистісних стосунків у педагогічному колективі	178
4.5. Розв'язання та уникнення педагогічних конфліктів у колективі ..	184
Список використаних джерел і літератури	188
ВИСНОВКИ	194

ПЕРЕДМОВА

Будь-яке соціальне утворення вибудовує систему свого функціонування по горизонталі та вертикалі. Не є виключенням у вказаному процесі система освіти з численною кількістю закладів освіти різних типів, видів, форм власності. Відповідно до норм законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів в закладах освіти має бути сформована команда згідно особливостей функціонування освітньої установи, структури її побудови. Тому перед керівником освітньої установи постають завдання організації функціонування закладу освіти як системи, окремих структурних підрозділів та діяльності працівників. Це потребує від управлінця сформованості управлінської (професійної) компетентності, оскільки менеджер є відповідальною особою за якість виконання професійних зобов'язань своїми працівниками, якість надання освітніх послуг, якість функціонування усього закладу освіти. У цих процесах керівник відповідає не тільки за організацію освітньої діяльності, а й за фінансову сферу, сферу господарювання, створення відповідних умов праці та навчання тощо. Тобто функції управлінця не обмежуються забезпеченням якості надання освітніх послуг з позиції контролю за діяльністю педагогічних працівників, менеджер має бути висококваліфікованим господарником, що дбає про створення умов для учасників освітнього процесу, розвиток освітньої установи.

Наразі система освіти перебуває у стадії реформування, тому кожен керівник має будувати свою діяльність на основі інноваційних та стратегічних підходів, впроваджувати новітні технології розвитку закладу, оскільки кожна установа перебуває у стані виживання на ринку праці. Це стосується якості викладання, створення умов, надання додаткових освітніх послуг, надання можливості залучення додаткових коштів фінансування тощо. Такі зміни вимагають від учасників освітнього процесу, що мають відношення до організації функціонування освітньої установи, працювати над своїм вдосконаленням, особистісним розвитком.

Поняття «управління персоналом закладу освіти» розуміємо не у вузькому значенні, а широкому. Тобто це категорія, що охоплює процедуру укладення та припинення трудових правовідносин, створення умов праці, організації робочого часу та часу відпочинку працівників, створення локальної нормативно-правової бази освітньої установи, реалізацію контролю за функціонуванням усіх структурних підрозділів закладу освіти та діяльністю окремих працівників, охоплюючи тих, що обслуговують заклад освіти, впровадження інноваційних технологій розвитку освітньої установи, створення та реалізації стратегічного плану удосконалення роботи освітньої установи, впровадження та контроль за охороною праці, притягнення винних працівників до дисциплінарної відповідальності, процеси налагодження співпраці з представниками організації зовнішнього функціонування тощо.

Як бачимо, управлінська діяльність є всеохоплюючою та передбачає участь менеджера в усіх процесах функціонування освітньої установи. Це покладає на керівника велику кількість обов'язків. Разом із цим вважаємо, що поряд з реалізацією професійних (управлінських) функцій, управлінець має мати сформовані особистісні якості, які не тільки не перешкоджають реалізації власного професіоналізму, а й сприяють покращенню якості роботи закладу освіти в цілому.

Поняття «якість освіти» для усіх закладів незалежно від типу, виду та підпорядкування не є новим, але разом із тим таким, що потребує постійного дослідження та впровадження. Це пов'язано з тим, що органи державної влади постійно приймають нормативно-правові документи, зміст яких передбачає організацію функціонування освітньої установи на засадах якості. Дійсно, держава підтримує євроінтеграційні стандарти, що передбачають низку вимог до освітніх установ у частині організації якісного освітнього середовища, якісної підготовки учнів (студентів), якісного навчання та викладання, створення якісних умов праці й навчання.

Так, якість освіти та її забезпечення передбачені Законом «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про вищу освіту», в яких саме якість освіти трактується як відповідність усіх процесів навчання до встановлених державою стандартів. Дійсно питання якості освіти мають бути сьогодні нагальними у процесах функціонування освітніх установ, оскільки вони постійно мають прагнути до удосконалення, покращення умов підготовки тощо. Якість освіти не можна розглядати у вузькому трактуванні, оскільки саме вона є індикатором рівня викладання та навчання, створення умов в системі функціонування освітньої установи для учасників освітнього процесу, створення умов для розвитку можливостей кожного учня або студента, створення умов для удосконалення професійної майстерності кожного педагога закладу освіти, задоволеності кожного учасника освітнього процесу системою організації освітньої та виховної діяльності, спроможності проявити свої здібності учасниками освітнього процесу тощо.

Тому якість освіти – це категорія, що потребує особливого дослідження та впровадження у практику функціонування освітньої установи. Дійсно, керівник закладу освіти, який є менеджером, управлінцем, несе головну відповідальність за забезпечення якості освіти, але одна особа не може зміни або вплинути на систему. Це має бути злагоджена робота усього колективу не тільки педагогічних працівників, а й учнів (студентів), батьків (осіб, що їх замінюють), обслуговуючого персоналу та сторонніх осіб, що беруть участь чи мають відношення до функціонування закладу освіти. Ця системна робота не може бути хаотичною, вона має носити системний й стратегічний характер. На неї мають впливати усі учасники освітнього процесу, оскільки вони усі мають право вносити свої корективи, адекватні до процесів реформування освітнього процесу в середині закладу освіти.

Рівень створення якісного освітнього середовища в першу чергу залежить від самого керівника, від його компетентності щодо сформованості умінь і навичок управляти колективом закладу освіти, використовувати новітні інноваційні технології, залучати до усіх новітніх процесів педагогічний склад освітньої установи, вибудовувати відносини взаємодії із підлеглими, провадити політику схоронності та розвитку освітньої установи.

Також є немаловажним у діяльності керівника освітньої установи організувати взаємодію із тими організаціями, що зможуть профінансувати певні проекти, спрямовані на розвиток освітнього середовища. До них відносимо не тільки органи влади місцевого рівня, а й приватних підприємців, зацікавлених у підвищенні якості освітніх послуг підростаючому поколінню. Разом із цим компетентність керівника освітньої установи має бути спрямованою на активну участь колективу в інноваційних проектах, запропонованих органами влади, оскільки тільки через спілкування, обмін досвідом відбувається підвищення професійного рівня. Це дає можливість успішно реалізовувати новітню освітню політику закладу освіти, спрямовану на підвищення якості освітнього процесу.

Важливість та актуальність етико-комунікативної взаємодії менеджерів й підлеглих працівників є беззаперечним фактом, оскільки завдяки неї відбувається організація спільної праці. Така позиція має місце у системі функціонування будь-яких підприємств, установ та організацій. Не є виключенням заклади освіти, в яких також реалізуються етичні та комунікативні зв'язки працівників. Від якості сформованості рівня етико-комунікативної взаємодії менеджера та працівників залежить якість функціонування закладу освіти в цілому. Тому перед керівником закладу освіти стоїть завдання створення атмосфери комфорту, довіри та ефективної взаємодії педагогічних кадрів.

В основі професійної педагогічної (управлінської) діяльності знаходиться етика спілкування з підлеглими, колегами, педагогічними працівниками, учнями, батьками (особами, що їх замінюють), представниками громадськості. Педагогічне спілкування – це професійне спілкування керівника закладу освіти з працівниками, спрямоване на створення сприятливого психологічного клімату, сприятливої психологічної атмосфери. Педагогічна взаємодія відіграє надзвичайно важливу роль у реалізації ділових, партнерських відносинах, дотриманні етикету.

Необхідно зауважити на значенні педагогічної взаємодії менеджера та підлеглих, оскільки вона може реалізовуватись на різних рівнях та мати свої особливості. Це може бути індивідуальна взаємодія, що реалізовується на рівні професійних стосунків та охоплює двох учасників освітнього процесу; соціально-психологічна взаємодія, що реалізовується на рівні закладу освіти та охоплює весь колектив педагогічних працівників; інтегральна взаємодія, що може реалізовуватись через різні впливи на учасників освітнього процесу.

На рівні закладу освіти ознаки етичної комунікативної взаємодії реалізуються у певних педагогічних принципах: система навчання перетворюється на відповідальне явище; знижується рівень монополії на планування та управління навчальним процесом; створюється комунікативний освітній простір, що базується на взаєморозумінні; учасники освітнього процесу набувають більшої самостійності у виборі та прийнятті управлінських рішень; керівник освітньої установи стає активним учасником побудови та реалізації системи освіти свого закладу.

Створюючи відкритий комунікативний простір, в системі функціонування закладу освіти відбувається зміна відносин між учасниками освітнього процесу, де особливого значення набуває соціально-етичний клімат. Оволодіваючи здатністю аргументовано, відповідально і водночас гнучко висловлювати свою позицію, учасники освітнього процесу виробляють у себе комунікативні якості, що виявляються у здібності до адаптації в умовах соціальної мінливості, у самостійному пошуку шляхів вирішення завдань, що виникають, в самоактуалізації, самовизначенні, самореалізації. У тому випадку, коли заклад перетворюється у відкритий освітній простір, система його функціонування перебудовується та стає більш якісною.

Звернення до наукової літератури дозволило з'ясувати, що здебільшого законодавці, науковці, педагоги прагнуть до переходу системи освіти на більш якісний новий рівень. Стає очевидним той факт, що кожна освітня установа, що прагне до вдосконалення, постає комунікативною за своєю сутністю, орієнтованою на відкритість, солідарність, співтворчість, кооперацію, діалогову та інформаційну культуру. Це дає підстави вважати, що комунікативний підхід освіти стає більш актуальним і затребуваним, оскільки виконує функцію універсального наукового підходу, що синтезує пріоритетні тенденції розвитку сучасної освіти.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Аналіз стану наукової розробленості проблеми формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти

Різні сфери людської життєдіяльності мають власну ієрархічну побудову, в якій процес управління відіграє визначальну роль, і об'єднує суб'єктів управління задля досягнення визначеної мети.

Управління на рівні закладів загальної середньої освіти розглядаємо як складне явище, якому властивий циклічний характер, і яке залежить від багатьох факторів, а саме: політики держави в особі Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства освіти і науки України щодо рівня актуальності та напрямів розвитку управлінського циклу сфери загальної середньої освіти; політики обласних (районних) державних адміністрацій, обласних (районних) управлінь освіти, районних (міських) відділів освіти, місцевих рад, територіальних громад щодо рівня розвитку управління системою освіти в регіоні та конкретного закладу загальної середньої освіти; рівня розвитку загальної середньої освіти в Україні та її окремих регіонах; змістового наповнення міжнародних нормативно-правових актів та реалізація на їх основі організаційно-структурної схеми управління освітою в Україні та закладах загальної середньої освіти зокрема; специфіки напрямів функціонування освітньої галузі, для якої здійснюється підготовка управлінських кадрів сфери загальної середньої освіти; наявності обов'язкових післядипломних спеціальностей, що готують магістрантів сфери управління загальної середньої освіти; змістового наповнення навчального плану підготовки управлінців сфери загальної середньої освіти; рівня методичного забезпечення процесу надання освітніх послуг у сфері підготовки управлінців закладів загальної середньої освіти; якості надання освітніх послуг при підготовці управлінців сфери загальної середньої освіти.

Актуальність проблеми надання освітніх послуг для сфери управління закладами загальної середньої освіти зумовлена необхідністю виявлення, аналізу і подолання суперечностей, що є основою для реалізації наукового пошуку. У визначеній проблемі міститься низка суперечностей, серед яких виділяємо такі:

- між рівнем вимог, що висуваються до суб'єктів управління закладами загальної середньої освіти та фактичним станом цього управління;

- між можливостями для вдосконалення процесу управління закладами загальної середньої освіти та реалізацією цих можливостей у практиці функціонування закладів освіти;
- між наявними закономірностями в сфері управління закладами загальної середньої освіти та обліком їх у практиці керівних осіб сфери освіти;
- між наявними вимогами в сфері надання освітніх послуг при підготовці управлінців для закладів загальної середньої освіти та їх реалізацією в конкретному закладі вищої освіти.

Зазначені суперечності можуть бути вирішені шляхом наукового аналізу категорій, що об'єднують процес управління, визначення методологічних засад при підготовці управлінських кадрів і їх реалізацію на практиці, систему формування управлінської компетентності.

Становлення та розвиток процесів управління освітою, закладами освіти має історичне підґрунтя, що позитивно вплинуло на удосконалення системи функціонування сфери загальної середньої освіти та управління нею. Тому дослідження процесів підготовки керівників закладів загальної середньої освіти потребують здійснення історичного ретроспективного огляду організації управління освітою в різні часові межі з виокремленням суб'єктів управлінської діяльності освітянської сфери, що здійснювали ієрархічне керівництво в певний історичний період.

Нині в Україні активно проходить процес становлення освітянської сфери, в якому підготовка керівних кадрів із позиції формування управлінської компетентності є першочерговою. Головним документом, що визначає загальні закономірності та методологічні засади підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти з метою формування в них управлінської компетентності, є Конституція України. Це основний закон держави, що є фундаментом для прийняття та реалізації низки законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів із питань підготовки і становлення управлінських кадрів, таких як: Закон України «Про освіту» [209], Закон України «Про загальну середню освіту» [205], Державна національна програма «Освіта» (XXI ст.) [69], Національна доктрина розвитку освіти [171], Концептуальні засади розвитку педагогічної освіти України та її інтеграція в європейський освітній простір [112], Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» [206].

Успішність реалізації зазначених вище нормативно-правових актів багато в чому залежить від вищих, центральних і місцевих органів управління освітою, що делегують власні повноваження керівникам закладам освіти в регіонах.

Одним із перших законів, які були прийняті Верховною Радою України в перші роки після проголошення державної незалежності, був Закон України

«Про освіту» в редакції 1991 р. Це були роки перших романтичних уявлень про швидке здійснення позитивних перетворень та трансформаційних процесів у галузі економіки, виробництва, культури, освіти. Перша редакція закону увібрала багато позитивних новацій, запозичених із законодавства про освіту розвинених країн Європи та світу. Ці позитивні новації, і характерні для системи освіти держави, що стала на шлях розвитку як суверенна, незалежна, демократична, соціальна та правова держава. Закон України «Про освіту» є базовим у системі всього освітянського законодавства і слугує основою для прийняття низки документів[62, с. 53].

Проте виникла необхідність розробки та прийняття згаданих вище законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів. Виявилось, що, в першу чергу, необхідно було внести корективи у зміст базового Закону України «Про освіту», що й було здійснено в новій редакції 1996 р. Теоретичні уявлення розробників першого варіанту Закону України «Про освіту» в багатьох випадках суперечили соціально-політичним та економічним реаліям суспільства. У редакції закону 1991 р. окремої статті щодо керівника закладу освіти не було виписано. Про це вказано лише в двох останніх пунктах статті 16. У законі «Про освіту» старої редакції зазначено, що заклади освіти можуть створюватися також приватними особами, але положення про порядок призначення керівників таких закладів у ньому відсутнє. Це відносилось до компетенції власника закладу освіти. Така ситуація призвела до того, що на посаду керівників навіть закладів вищої освіти у ряді випадків призначались особи, що не тільки не мали вчених ступенів або знань, а й відповідної за фахом вищої освіти. У новій редакції Закону законодавцем було ліквідовано зазначені вище недоречності та посилено рівень підконтрольності керівників закладів загальної середньої освіти [62, с. 55].

Позитивним є той факт, що внесені зміни до Закону України «Про освіту» посилили роль керівника закладу освіти в організації освітньої політики конкретного закладу освіти. Так, у старому варіанті закону окремої статті про керівника закладу освіти не було виписано. Про зазначену керівну особу було сказано тільки у двох останніх пунктах статті 16 Закону України «Про освіту» щодо умов створення навчально-виховних закладів. У цих умовах не було зазначено положення про порядок призначення керівників таких закладів. Це було справою і компетенцією власника закладу освіти. Така ситуація призвела до того, що на посаду керівників призначались особи, які не мали відповідної фахової вищої освіти.

У новій редакції закону законодавцем зроблено спробу ліквідувати зазначені вище недоречності та посилити рівень підконтрольності керівника закладу освіти [64]. Хоча, на нашу думку, необхідно внести корективи як до Закону України «Про освіту», так до Закону України «Про загальну середню

освіту» у контексті рівня освіченості майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти та рівня сформованості управлінської компетентності.

Зміни, що відбулись в освітній сфері за період незалежності України, зумовили необхідність підвищення уваги науковців до дослідження проблем управління освітою, проте предметом дослідження багатьох науковців є загальний менеджмент (В. Кравченко [120], О. Кузьмін [127], В. Маслов [152], О. Мельник [127], Є. Снітко [230], В. Шаркунова [152] та ін.).

Обґрунтування змісту, виявлення протиріч і недоліків в управлінському циклі України та їх подолання описано в працях низки науковців. Так, Є. Березняк, М. Дарманський, В. Луговий у своїх працях розглядали проблеми, загальні принципи та тенденції розвитку управлінської діяльності в Україні, і, зокрема, в окремому регіоні; В. Бондар, Л. Даниленко, Ю. Конаржевський вважають важливим елементом покращення управлінської діяльності в освіті її дидактичні аспекти, модернізацію управлінської діяльності та встановлення системного підходу до питань управління закладами загальної середньої освіти; Г. Єльнікова, Л. Калініна, В. Пікельна в сучасних умовах існування закладу освіти важливого значення надають адаптивному управлінню, де на основі інформаційного забезпечення всіх структур управління проводиться моделювання загальних аспектів управлінської діяльності; важливого значення В. Маслов, Ф. Хміль у своїх працях приділяють увагу педагогічному менеджменту як одному з основних важелів змін на краще в управлінні освітою; гуманізації управлінської діяльності, соціальному управлінні присвячені роботи В. Сухомлинського, П. Худомінського, В. Шаркунова [60; 66; 77; 90; 108; 113; 153; 274].

Важливість менеджменту в освіті досліджували науковці: М. Беседін, О. Галус, О. Гірняк, Л. Даниленко, В. Крижко, О. Кузьмін, Л. Карамушка, Ю. Конаржевський, П. Лазановський, О. Мармаза, М. Мартиненко, О. Мельник, В. Нагаєв, Є. Павлютенков, Т. Скрипко, В. Стадник, Ф. Хміль (основи менеджменту); Ю. Васільєв, Г. Єльнікова, М. Поташнік, Л. Федулова, Є. Хриков (педагогічне управління та менеджмент); І. Балабанов, В. Василенко, Л. Даниленко, І. Дичківська, В. Шматько (інноваційний менеджмент); Г. Дмитренко, О. Мармаза, В. Пастухова, М. Шифрін (стратегічний менеджмент); В. Афанасьєв, В. Афанасьєв, В. Берега, П. Куделя (соціальний менеджмент) [42; 60; 77; 124; 127; 150; 151; 186; 253; 261].

Підготовку та становлення майбутніх керівників закладів освіти (на рівні магістра) проаналізували: В. Андрєєв (саморозвиток менеджера) [3]; В. Бондар (дидактична підготовка керівника закладу загальної середньої освіти) [18]; Л. Возняк (психологічна підготовка майбутніх керівників) [34]; О. Гірняк (менеджмент у підготовці студентів закладів вищої освіти) [45]; Л. Карамушка (психологічні основи управління в системі підготовки керівників закладів загальної середньої освіти) [186]; Л. Кравченко

(підготовка менеджера освіти в системі неперервної педагогічної освіти) [121]; А. Лігоцький (різнорівнева підготовка фахівців) [141]; Н. Ничкало, О. Кучерявий (неперервна професійна освіта) [174; 131]; О. Сорока (формування трудового потенціалу управлінських кадрів) [233].

Процес управління закладом загальної середньої освіти слід характеризувати з трьох позицій: зміст, організація та методологія.

Управління, на думку М. Дарманського, відіграє відповідну функцію у діяльності структурних організацій різної природи задля забезпечення їх структурної побудови, напрямів і змісту функціонування, реалізації програм. Разом із цим управління освітою як специфічний вид соціального управління здійснює функції, що розповсюджуються на суспільні відносини з метою їх упорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення та розвитку [66, с. 5].

Погоджуємося із думкою В. Король, М. Кришталь, В. Свистун, В. Ягупова щодо визначення поняття «управління»:

– «у загальному смислі управління є функцією систем різної природи, яка забезпечує їх структури, успішне підтримання режиму функціонування, реалізації програм і цілей діяльності та досягнення позитивних результатів;

– управління пов'язане із самоактуалізацією, саморозвитком та самовдосконаленням керівника в управлінській діяльності та вироблення найбільш індивідуального її стилю;

– вищою, кінцевою метою управління є забезпечення оптимізації системи, досягнення найкращого результату її функціонування за найменших зусиль і витрат;

– управління – це процес, який відображає послідовну зміну системи, міри часу, розвитку і просторової зміни системи» [250, с. 70, 297].

У цьому контексті поняття «управління освітою» розглядаємо як цілеспрямовану діяльність територіально-функціонуючих установ із метою реалізації спільних та єдиних для всіх рівнів функцій щодо створення оптимальних умов навчання і праці та системного механізму їх реалізації. Термін «управління» тісно пов'язаний із терміном «управлінська праця», яку розуміємо як професійну діяльність керівних осіб сфери управління освітою, що має два напрями: керівництво підпорядкованими і підзвітними інституціями та спроможність прийняття обдуманих, раціональних, справедливих і законних управлінських рішень. Тому основним завданням вищої школи в даному контексті є формування особистості майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти, здатного професійно виконувати свої посадові обов'язки.

Поняття «особистість» С. Гончаренко розглядає з позиції людини як суб'єкта пізнання та праці. Серед особливостей особистості автор виділяє свідомість, довільні дії, здатність пізнавати себе, регулювати свою поведінку і діяльність, керувати іншими. До основних характеристик відповідно

відносить соціалізацію, власні потреби, інтереси і мотиви, які зумовлюють поведінку, цілеспрямовані діяльність і вчинки. Із психологічної точки зору особистість – сукупність якостей і здібностей, пізнавальна діяльність, почуття і воля. Трудові можливості особистості реалізуються через знання, уміння та навички [80, с. 243].

У своїй праці «Менеджмент, маркетинг і економіка освіти» А. Єгоршин ототожнює поняття «керівник» із поняттям «менеджер» і «управлінець», досліджуючи сутність менеджменту відповідно до формули: менеджер = управлінець = керівник [160, с. 4]. На нашу думку, автор має рацію, якщо вказані визначення трактувати в загальному вигляді, а саме як діяльність, пов'язану з процесом організації суспільної праці. Якщо ж ці поняття розглядати у вузькому значенні, вони є відмінними і суттєво відрізняються сферою їх вживання. Менеджер – це особа, робота якої спрямована на досягнення мети щодо раціонального використання економічних ресурсів, управлінець – це професійна особа, сфера діяльності якої стосується певного напрямку людської життєдіяльності, керівник – це особа, яка здійснює свої повноваження або на чітко визначеній території або в межах установи чи організації.

У дисертаційному дослідженні О. Петряєва уточнено зміст понять «управління», «керівництво», «лідерство». Автор вважає, що термін «управління» є загальним у низці зазначених дефініцій, так уживається в технічних, соціотехнічних і соціальних системах. Керівництво виступає похідною складовою управління у тому випадку, коли воно спрямовується на групи людей чи окремі особистості. Лідерство автор трактує як здатність здійснювати вплив на людей чи групи людей із метою досягнення значних результатів функціонування організації. З-поміж керівництва та лідерства вітчизняні науковці надають перевагу першій категорії, у свою чергу закордонні фахівці, що здійснюють дослідження менеджменту, ототожнюють зазначені поняття [196, с. 9].

Про існування відмінностей між поняттями «управління» та «менеджмент» у дисертаційному дослідженні зазначає В. Черевко, вказуючи на те, що вони не поєднані синонімічними характеристиками, оскільки менеджмент виступає однією із форм управління. Тому автор трактує поняття «менеджмент» із позиції діяльності, що розповсюджується на керівництво підлеглими, використання їх праці, інтелектуальних можливостей і мотивів, створення відповідного механізму управління, що супроводжується створенням планів, правил, процедур [268, с. 8].

У дисертаційному дослідженні Л. Кравченко обґрунтовує поняття «менеджмент освіти», «поетапна педагогічна професійна підготовка менеджера освіти», «конвергентний педагогічний менеджмент». На думку автора дефініції «менеджмент освіти» та «педагогічний менеджмент» не є тотожними, бо перше поняття виступає різновидом другого. Поетапну

педагогічну професійну підготовку менеджера освіти науковець трактує як процес виявлення, формування та виховання професійних компетентностей фахівців та їх реалізацію у самоздійсненні. Конвергентний педагогічний менеджмент автор розуміє як інноваційне управління, що реалізовується на основі оптимального поєднання сукупності чинників розвитку організації освіти та кожної особистості в ній (особистісних і соціальних, загальнолюдських і національних, традиційних та інноваційних, глобальних і локальних) [121, с. 15].

На нашу думку освітній менеджмент має соціально-психологічні відмінності від інших галузей: спрямованість управлінського процесу на особистість; залежність результату від психологічних якостей керівника, педагогічного колективу; вплив на результат управлінської праці модальності та змістової насиченості міжособистісної взаємодії і спілкування; залежність результату від цільової міжрівневої узгодженості суб'єктів управління; залежність результату від соціально-психологічних феноменів, продовжених міжособистісною професійною взаємодією [63, с. 69]. Тому керівну посаду в закладі загальної середньої освіти має обіймати особистість із сформованою управлінською компетентністю, що володіє професійними якостями, стиль управління якої вплине не тільки на якість організації освітнього процесу, а й стратегічне удосконалення закладу освіти.

Відомий американський психолог Фред Фідлер, професор психології менеджменту в Університеті Джорджа Вашингтона, представник школи людських відносин, що займається дослідженням проблем управління, а саме його стилів і поведінкових норм, виділяє два основних стилі керівництва:

1. Керівники, що будують реалізацію управлінських функцій на засадах побудови взаємин між людьми, створення позитивного емоційного середовища, оскільки є залежними від колективу. Управлінські дії керівників спрямовані на задоволення інтересів і потреб працюючих, їх заохочення до участі в управлінні та мотивування до створення нових ідей функціонування організації.

2. Керівники, що першочерговим завданням в управлінні вбачають досягнення цілей і мети організації, організовують працю підлеглих із позиції управлінського впливу, що реалізовується через накази, вказівки, правила і стандарти, вважаючи, що цим вони створюють відповідні умови для підлеглих [248, с. 235].

Стиль керівництва створюється через професіоналізм, особистісні якості та сформованість управлінської компетентності. Професіоналізм керівника закладу загальної середньої освіти та професійний інтерес входять до складу компетентності (від лат. *competens* – відповідний, належний), яка відзначається комплексом знань, умінь і навичок, необхідних для реалізації посадових обов'язків та якісно-професійного виконання встановлених повноважень. Розглядаючи поняття «професіоналізм», необхідно зазначити,

що це наявність не тільки знань, умінь та навичок, а й моральних якостей і цінностей. Професіоналізм управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти Т. Сорочан розглядає з позиції сукупних компетенцій, якими керівник закладу загальної середньої освіти оволодіває у закладах післядипломної освіти для професійної реалізації управлінських функцій [236, с. 18].

Вважаємо, що професіоналізм управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти формується впродовж не тільки його професійного становлення (тобто навчання у педагогічному закладі вищої освіти на рівні бакалавра, магістра), а й протягом власної реалізації на посаді директора школи впродовж усієї професійної кар'єри.

Тому в нерозривному зв'язку з цим визначенням знаходиться поняття «управлінська культура». Слово «культура» походить від лат. *cultura* і означає розвиток, освіта, догляд. Звичайно, це поняття не є новим, проте мало дослідженим, оскільки формувалося протягом тривалого часу, пройшло етапи становлення, розвитку, вдосконалення. Воно є широким за змістом і охоплює собою не тільки духовні надбання, а й втілення особистих моральних якостей у повсякденному житті та під час роботи.

На думку І. Бойко управлінська культура виступає й умовою успішної управлінської діяльності, і складовим елементом управлінської діяльності, зміст якої полягає в оволодінні сукупністю знань, методів, форм, прийомів управління для ефективного виконання повноважень [17, с. 27]. Управлінську культуру керівника І. Осадчий трактує з позиції сукупних цінностей, спрямованих на реалізацію організаційних аспектів управління, що характеризують дії й наміри керівника, є показниками власної управлінської діяльності й діяльності об'єктів управління та властиві всім етапам управлінського циклу [185].

Управлінська культура містить чимало елементів, якими мають володіти професійні керівники закладів загальної середньої освіти, серед яких необхідно виділити виховання, освіту, практичні навички спілкування та розв'язування ситуацій, духовну творчість. Будь-який фахівець є компетентним за умови сформованості у нього відповідних компетентностей.

Розглядаючи професійну компетентність, І. Бойко зазначає, що вона характеризується сукупністю знань, умінь і навичок успішного управління із позиції складової професійної праці [17, с. 27]. На нашу думку, професійна компетентність є ширшим поняттям, ніж професійна культура, оскільки вміщує всі категорії, що характеризують керівника закладу загальної середньої освіти як професіонала своєї справи з позиції інтелектуального збагачення, самовдосконалення та сукупності ділових, особистісних та інших якостей.

Погоджуємось із думкою Т. Сорочан, яка вважає доцільним адаптувати управлінську діяльність керівника закладу загальної середньої освіти до

професійного управління. Разом із цим, практика функціонування закладів загальної середньої освіти показує відсутність фахової управлінської підготовки у директорів шкіл, які у переважній більшості випадків володіють знаннями, уміннями та навичками здійснення педагогічної діяльності [236, с. 3].

Видатний французький вчений Анрі Файоль, який був засновником адміністративної реформи теорії управління та основоположником школи менеджменту, в своїх працях сформулював основні принципи менеджменту: розподіл роботи, владу, дисципліну, єдність команд, єдність напрямку дій, підпорядкування індивідуальних інтересів загальним інтересам, винагороду, централізацію або децентралізацію, скалярний ланцюжок, порядок, справедливість, стабільність перебування на посаді, ініціативу та корпоративний дух [248, с. 28–29].

Ці принципи були сформульовані ще раніше як основоположні принципи всієї системи управління, але мають заслуговувати на увагу й сьогодні. Дійсно, без їх реалізації не може існувати управлінська система будь-якої сфери людської життєдіяльності. Для того, щоб ці принципи були втілені в життя, необхідно чималу увагу звернути на систему підготовки та становлення управлінських кадрів освітньої сфери, адже саме підготовка є своєрідною основою, базою, яка дає поштовх і озброює основоположними знаннями, які в процесі виконання посадових обов'язків удосконалюються і починають супроводжуватися професійними вміннями та навичками. Тому основоположник наукової організації праці та менеджменту Ф. Тейлор, визначивши закони управління, відніс до них тренування та навчання робітників на основі наукових критеріїв. Такими критеріями є компетентності та компетенції. Ці поняття є порівняно новими, але такими, що стрімко увійшли в науковий обіг.

Розглянемо поняття «кваліфікація», «педагогічна майстерність», «професійна готовність», «професійна здатність», «професійна спрямованість», «педагогічна якість», зміст яких в остаточному вигляді акумулюється в поняттях «компетентнісний підхід», «компетентність» і «компетенції». На наш погляд, вказані поняття тісно взаємопов'язані і діють у єдності, але є носієм окремих суджень, дія яких розповсюджується на управлінську діяльність сфери освіти.

Термін «кваліфікація» не є новим. Слово «кваліфікація» походить від англ. Quality – якість і означає наявність підготовки, професійних знань, навичок і досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії; рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями. Тобто кваліфікація – це рівень теоретичних і практичних знань та вмінь педагогічного працівника, який визначається за наслідками проведення атестації [93].

На нашу думку педагогічна майстерність – це здатність керівника закладу освіти керувати діяльністю своєї сфери на високому рівні, організовувати педагогічний процес на основі здобутих спеціальних знань та вмінь. Педагогічна майстерність управлінця характеризується сукупністю властивостей, що дають змогу здійснити самоорганізацію його управлінської діяльності на основі раніше здобутої кваліфікації.

Професійну готовність В. Федина розглядає з позиції цілеспрямованого прояву особистості, професійної здатності та професійної спрямованості. Відповідно автор прояв особистості трактує як сукупність переконань, поглядів, ставлень, мотивів, інтелектуальних, емоційних і вольових якостей, знань, умінь, навичок; професійну здатність як індивідуальну особливість, що розкривається в процесі навчання; професійну спрямованість як умову саморозвитку особистості [248, с. 7].

У дисертаційному дослідженні О. Сорока виокремлює таку наукову категорію, як «трудова потенція управлінських кадрів» із позиції «сукупності фізичних властивостей, теоретичних знань, практичного досвіду та індивідуальних особливостей управлінських працівників та особистісних можливостей мотивовано здійснювати цілеспрямований вплив на використання та розвиток потенціалу працівників відповідно до стратегічної мети функціонування організацій у ринковому середовищі» [233, с. 14]. Погоджуємось із думкою науковця і вважаємо, що трудова потенція управлінських кадрів – це сукупність особистісно-вольових якостей керівника закладу загальної середньої освіти, завдяки яким формується та удосконалюється управлінська компетентність.

Педагогічна якість – підсумовуюча характеристика управлінця, яка визначається на основі здобутих знань, умінь і навичок та є виміром управлінської компетентності.

Науковець Н. Лисенко у статті «Етнокультурна компетентність сучасного педагога: психолого-педагогічний аспект» проаналізувала загальні концепції компетентності, запропоновані американським педагогом Едмундом Шортом, що виділяв чотири концепції компетентностей: відповідно до першої концепції компетентність поєднує поведінку та дію з умінями та навичками; згідно з другою концепцією, компетентність розглядається з позиції оволодіння знаннями, вміннями та навичками; щодо третьої концепції, то автор трактує компетентність з позиції сформованих здібностей на достатньому рівні; відповідно до четвертої концепції учений компетентність вбачає у властивості чи способі буття людини [138, с. 105]. Погоджуємось із запропонованими концепціями компетентності та вважаємо, що вони дійсно реалізуються поступово із становленням майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

Профілі професійної компетентності управлінського персоналу, професійну компетентність, формування професійної компетентності

Г. Білянin [12], І. Бойко [17] розглядали з позиції професійної культури. Багато уваги дослідженню управлінської компетентності як умови професіоналізму менеджера освіти та його психологічним детермінантам розвитку комунікативної компетентності надавали В. Жигірь [80; 81], Г. Данченко [61], В. Черевко [268].

Значну роль управління освіти відіграє в підвищенні управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти та закладів дошкільної освіти, про що вказується в працях Р. Вдовиченко, Р. Шаповал. Як зазначає О. Гамага, у формуванні управлінської команди великого значення надається функціональній компетентності. У своїх працях Е. Заредінова, Р. Зіядінова розглядають характеристику категорій компетентнісного підходу для покращення управлінської діяльності в межах закладу освіти. Від загальнокультурної та фахової компетентності студентів, що обрали фаховою управлінську діяльність у закладі освіти, в подальшому залежить рівень управління цими закладами, про що йдеться у працях Н. Круглої, М. Фролової [28; 43; 83; 125; 271].

Крім зазначених вище компетентностей, Н. Лисенко розглядає етнокультурну компетентність педагога [138]. Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців засобами тренінгу досліджує О. Сорока [232]. Однак у сучасних умовах існування найбільшого значення набуває інформаційно-комунікативна компетентність, про що свідчать праці І. Наумчук [170]. Крім того, формула компетентності, що є важливою її складовою, розглядається В. Шевченко [276].

Компетентнісний підхід у сфері підготовки управлінця розглядаємо як систематизований і цілеспрямований процес, спрямований на формування в індивіда управлінської компетентності, яка вдосконалюється шляхом саморозвитку та передбачає становлення менеджера нового типу з метою ефективного його функціонування в освітньому просторі.

Будь-який фахівець є компетентним за умови сформованості у нього компетентностей та компетенцій. Таким чином, «компетентний – який має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий» [30, с. 560]. Як зазначає А. Кузьмінський, компетенції випускника закладу вищої освіти виступають результатом їх навчання, є оціночною одиницею виміру компетентності [126, с. 63].

Поняття «компетентність» управлінця походить від лат. *competens* – відповідний, здібний й означає коло посадових повноважень керівника, зокрема, закладу загальної середньої освіти, а також володіння знаннями, уміннями і досвідом у сфері педагогічної діяльності. Поняття «компетенція» управлінця походить від лат. *competentio* (*competo*) – взаємно прагну, відповідаю, підходжу і означає сукупність законодавчо встановлених повноважень, прав і обов'язків керівника закладу загальної середньої освіти, що визначають його місце в структурі системи освіти України.

Таким чином, компетентність розглядається як коло повноважень управлінця, сукупність взаємозалежних якостей керівника, які виражаються у знаннях, уміннях, навичках. Компетентність за своїм змістом встановлює оцінну характеристику управлінця як суб'єкта освітнього процесу, його здатність виконувати управлінські функції. Виступаючи об'єктивною категорією, вона дозволяє управлінцю розв'язувати внутрішньошкільні та зовнішні проблеми, визначати прогнозовані результати, здійснювати їх оцінку, чітко організовувати освітній процес, визначати причини, що перешкоджають успішній діяльності закладу освіти, приймати рішення щодо їх усунення на основі інтеграції професійно-педагогічного (управлінського) та особистого досвіду, а також набутих знань і сформованих умінь і навичок.

Тобто «поняття «компетентність» і «компетенція» розглядаються як потенційне – актуальне, когнітивне – особистісне, що дозволяє інтерпретувати педагогічну компетенцію та її складові як результат оволодіння майбутнім фахівцем педагогічною компетентністю, загальний критерій її сформованості»[280, с. 6]. Погоджуємось із думкою Н. Лисенко, яка досліджує компетентність як здатність до ефективного виконання діяльності, і вважаємо, що «компетентність» є ширшим поняттям, ніж «компетенція», котра характеризує у керівника закладу загальної середньої світи готовність до виконання посадових зобов'язань.

З метою розкриття змісту управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, було проаналізовано більше 100 дисертаційних досліджень і авторефератів, зміст яких стосується розгляду таких наукових категорій, як «компетентність» і «компетенція». Наявність у науковому обігу різних компетентностей за складом, групами, змістовим наповненням і приналежністю до відповідної сфери дає можливість констатувати, що управлінська компетентність – це наукова категорія, що містить ряд компетенцій, від засвоєння яких залежить професійна діяльність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.

Таким чином, проаналізовані дисертаційні дослідження та автореферати дають змогу класифікувати компетентності за напрямками:

1. Компетентності, яким властива фахово-функціональна спрямованість на реалізацію педагогічних функцій: інтелектуальна компетентність (В. Філіпович [255]); андрагогічна компетентність (І. Зель [84]); фахова компетентність (С. Панова [191], М. Михаськова [164], А. Бровченко [22], І. Пінчук [198], В. Міляєва [165]); професійна компетентність (Л. Афанасьєва [5], Г. Беженар [10], Л. Волошко [37], Д. Годлевська [50], Н. Давидюк [59], Т. Децюк [70], М. Елькін [75], Л. Зубик [87], С. Іванова [88], Г. Копил [114], Л. Кухар [130], І. Литовченко [139], В. Локшин [144], А. Онкович [183], О. Онопрієнко [184], О. Пахомова [193], М. Попель [203], І. Ромащенко [215], В. Ростовська [216], Т. Руденька [218], С. Рябченко [220], Т. Ткаченко [246], І. Халимон [259], О. Цоколенко [263], Т. Чернова [269], Г. Чепорова [267],

Т. Чопик [270]); професійна функціональна компетентність (Н. Самсутіна [222]); професійно-педагогічна компетентність (В. Жигірь [81], В. Пономарьов [202], З. Шарлович [275], О. Юртаєва [282]); педагогічна компетентність (Л. Пономаренко [201], А. Шишко [280]); дидактична компетентність (Т. Мішеніна [166]); загальнопредметна компетентність (І. Шмиголь [281]); навчальна компетентність (А. Трофименко [247]); навчально-пізнавальна компетентність (М. Галатюк [41]), методична компетентність (С. Івашньова [89], Л. Коновальська [111], О. Матяш [156], І. Мирна [163], В. Ніжегородцев [175], О. Ніколаєв [176], О. Субіна [241], Н. Цюлюпа [264]); дослідницька компетентність (Л. Бурчак [25], Т. Ваколя [26], О. Мерзликін [161]); самоосвітня компетентність (С. Касіянець [92], О. Кисельова [95], Н. Коваленко [100], І. Мося [168], Г. Наливайко [169], А. Ратушинська [213], Є. Співаковська-Ванденберг [238]); організаційна компетентність (С. Пільова [197]).

Зазначені вище компетентності пов'язані з управлінською діяльністю керівника закладу загальної середньої освіти, оскільки розкривають її зміст. Зазначене твердження підсилено основними законодавчими актами: Закон України «Про освіту» [209] та Закон України «Про загальну середню освіту» [205], а також локальним документом, що обов'язково має бути у кожному закладі освіти незалежно від типу, виду, форми власності – Посадова інструкція керівника закладу освіти.

Так, у статті 56 Закону України «Про освіту» [209], статті 38 Закону України «Про загальну середню освіту» [205] та Посадовій інструкції директора школи зазначено обов'язки керівника закладу загальної середньої освіти, які можуть бути реалізованими за умови сформованості управлінської компетентності у майбутніх керівників.

Розглянемо інтелектуальну, андрагогічну, фахову, професійну, функціональну, професійно-педагогічну, педагогічну, загальнопредметну, навчальну, методичну, дослідницьку та самоосвітню компетентності з їх адаптацією до реалізації професійних зобов'язань керівником закладу загальної середньої освіти, передбачених вказаними нормативно-правовими актами:

– інтелектуальна компетентність – постійне підвищення професійного рівня [209];

– андрагогічна компетентність – вирішення наукових питань, що виникають у процесі діяльності школи, визначення посадових обов'язків працівників, створення умов для підвищення рівня їхньої професійної майстерності [204];

– фахова компетентність – здійснення загального управління діяльністю школи в усіх напрямках відповідно до її Статуту та законодавства України [204];

– професійна компетентність – забезпечення умов учасникам освітнього процесу для засвоєння навчальних програм на рівні обов'язкових вимог щодо змісту, рівня та обсягу освіти [209]; визначення мети, завдань і стратегій розвитку закладу освіти, забезпечення державної реєстрації школи,

ліцензування освітньої діяльності, державна атестація та акредитація закладу освіти [204];

– функціональна професійна компетентність – визначення структури управління школою, планування, координування та контроль роботи педагогічних та інших працівників школи; здійснення підбору та прийому на роботу, розстановки кадрів, визначення надбавки й доплати до ставок і посадових окладів працівників школи [204];

– професійно-педагогічна компетентність – управління діяльністю педагогічної ради школи, формування контингенту школярів [204];

– педагогічна компетентність – забезпечення єдності навчання і виховання, розробка варіативної складової змісту загальної середньої освіти, забезпечення відповідності рівня загальної середньої освіти Державному стандарту загальної середньої освіти [205];

– загальнопредметна компетентність – затвердження розкладу занять учнів, графіків роботи й педагогічного навантаження працівників школи, тарифікаційних списків; здійснення розробки, запровадження та впровадження освітніх програм, навчальних планів, курсів, дисциплін, річних календарних навчальних графіків [204];

– навчальна компетентність – забезпечення навантаження працівників та учнів із урахуванням їх психофізіологічних можливостей, контроль діяльності учасників освітнього процесу [204];

– методична компетентність – створення науково-методичної бази для здійснення та організації освітнього процесу [205]; організація та вдосконалення методичного забезпечення освітнього процесу, сприяння діяльності вчительських (педагогічних) товариств і організацій, методичних об'єднань, вирішення навчально-методичних питань, що виникають у процесі діяльності школи [204];

– дослідницька та самоосвітня компетентність – постійна робота над власним самоудосконаленням для професійного росту та вдосконалення функціонування закладу освіти в цілому, постійне підвищення педагогічної майстерності [209].

2. Компетентності, спрямовані на реалізацію управлінських функцій та розповсюджуються на керівний апарат ЗО: управлінська компетентність (Н. Андрущенко [4], Т. Гура [57], Т. Дніпровська [72], А. Клімова[98], Т. Мацевко[157], Л. Оліфіра [182], Р. Шаповал [271]); функціональна компетентність (О. Мармаза [150], В. Маслов [153]); аналітична компетентність (Н. Зінчук [86]); оцінювальна компетентність (С. Куртась [129]); гендерна компетентність (О. Нежинська [172]); політична компетентність (Н. Лепська [137]).

Серед перерахованих компетентностей для нас суттєве значення мають функціональна, аналітична, оцінювальна, гендерна, політична компетентності з їх адаптацією до реалізації професійних зобов'язань керівником закладу

загальної середньої освіти, передбачених вказаними нормативно-правовими актами, які детально розглянемо:

– функціональна компетентність – здійснення розробки, затвердження та впровадження Статуту і правил внутрішнього трудового розпорядку, локальних нормативних актів і навчально-методичних документів; забезпечення виконання колективного договору, створення необхідних умов для нормальної роботи органів громадського самоврядування, профспілкової організації [204];

– аналітична компетентність – здійснення розробки, затвердження і впровадження програм розвитку закладу загальної середньої освіти [204];

– оцінювальна компетентність – звітування на зборах трудового колективу, організація в установленому порядку роботи комісії щодо прийому школи до нового навчального року, підписування відповідних актів [204];

– гендерна компетентність – здійснення розстановки кадрів [204];

– політична компетентність – представлення школи в державних, місцевих, громадських та інших органах, організаціях, закладах; забезпечення ефективної взаємодії та співпраці з органами місцевого самоврядування, підприємствами та організаціями [204].

3. Компетентності, дія яких спрямована на реалізацію загальногуманітарних, фахових і професійних дисциплін: предметна компетентність (К. Коваленко [99], Т. Панченко [192], О. Пінчук [199]); технічна компетентність (О. Корець [116], І. Стаднійчук [239]); ергономічна компетентність (О. Букатова [23]); спеціальна компетентність (Г. Бойко [16]); громадянська компетентність (Т. Колган [104], Н. Лазуріна [134]); правова компетентність (Я. Кічук [96], В. Олійник [179]); професійно-правова компетентність (Н. Логінова [143]); економічна компетентність (Т. Бурлаєнко [24], С. Вітер [31], В. Дивак [71]); математична компетентність С. Раков [212]); екологічна компетентність (О. Герасимчук [44], Н. Куриленко [128], Н. Олійник [180], Я. Логвінова [142], Т. Лукашенко [146]); еколого-правова компетентність (І. Глухов [47]).

Розглянемо предметну, ергономічну, спеціальну, громадянську, правову, професійно-правову, економічну, математичну, екологічну, еколого-правову компетентності з їх адаптацією до реалізації професійних зобов'язань керівником закладу загальної середньої освіти, передбачених вказаними нормативно-правовими актами:

– технічна компетентність – вирішення господарських питань, що виникають у процесі діяльності школи; забезпечення безпечної експлуатації інженерно-технічних комунікацій, обладнання і вживати заходів із приведенням їх у відповідність до чинних стандартів, правил і норм з охорони праці, своєчасна організація оглядів і ремонт приміщень закладу освіти; призначення осіб, відповідальних за дотримання вимог з охорони праці в навчальних кабінетах, майстернях, спортзалі тощо, а також у підсобних приміщеннях [204];

– громадянська компетентність – настановлення і особистий приклад утвердження поваги до принципів загальнолюдської моралі: правди, справедливості, відданості, патріотизму, гуманізму, доброти, стриманості, працелюбства, поміркованості, інших добродійностей [209];

– правова компетентність – реалізація положень Конституції України, Закону України «Про освіту», Закону України «Про загальну середню освіту», інших нормативно-правових актів у галузі освіти [205]; організація роботи зі створення умов проведення освітнього процесу відповідно до законодавства про працю, міжгалузевих і відомчих нормативних документів; забезпечення виконання директивних і нормативних документів з охорони праці, постанов органів управління освітою, державного нагляду, технічної інспекції; здійснення загального управління школою згідно з законодавством України; забезпечення виконання директивних і нормативних документів з охорони праці, постанов органів управління освітою, державного нагляду, технічної інспекції [204];

– економічна компетентність – забезпечення раціонального використання бюджетних асигнувань, а також коштів, які надходять з інших джерел, надання засновникові та громадськості щорічного звіту про забезпечення і витрати фінансових коштів і матеріальних засобів; забезпечення залучення з метою здійснення діяльності, передбаченої Статутом школи, додаткових джерел коштів і матеріальних засобів; забезпечення обліку, збереження та поповнення навчально-матеріальної бази, обліку і збереження документації; організація діловодства, ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності [204]; додержання фінансової дисципліни, збереження матеріально-технічної бази [205];

– еколого-правова компетентність – виховання у дітей та молоді дбайливого ставлення до історико-культурного та природного середовища країни [209].

4. Компетентності, що формують соціально-психологічні якості особистості: соціальна компетентність (Н. Борбич [21], Л. Єременко [78], І. Мирна [163], О. Позднякова [200]); життєва компетентність (О. Демчук [68], О. Сас [224]); етична компетентність (Н. Султанова [242], Л. Хоружа [260]); психолого-педагогічна компетентність (О. Гура [58], А. Чепелюк [266]); конфліктологічна компетентність (І. Козич [103]); корекційна компетентність (О. Гноєвська [49]).

Розглянемо соціальну, життєву, етичну, психолого-педагогічну, конфліктологічну, корекційну, людинознавчу компетентності з їх адаптацією до реалізації професійних зобов'язань керівником закладу загальної середньої освіти, передбачених вказаними нормативно-правовими актами:

– соціальна компетентність – забезпечення соціального захисту педагогічних працівників і захисту прав учнів; організація у встановленому

порядку роботи з призначення допомог, державного соціального забезпечення та пенсій [204];

– життєва компетентність – підготовка учнів до свідомого життя в душі взаєморозуміння, миру; виховання у дітей та молоді поваги до батьків, жінки, старших за віком [209];

– етична компетентність – додержання педагогічної етики, моралі, повага до гідності дитини, учня; формування в учнів навичок співіснування з усіма народами, етнічними, національними, релігійними групами [209]; дотримання етичних норм поведінки, які відповідають громадському статусу педагога, в школі, всеобучі, громадських місцях [204];

– психолого-педагогічна компетентність – захист дітей, молоді від будь-яких форм фізичного або психічного насильства, запобігання вживанню ними алкоголю, наркотиків, іншим шкідливим звичкам [209]; заохочення та стимулювання творчої ініціативи працівників, підтримування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі [204];

– конфліктологічна компетентність – координація роботи педагогічних працівників та інших працівників закладу загальної середньої освіти [204].

5. Компетентності, що формують філологічну грамотність та комунікативні якості особистості: комунікативна компетентність (Д. Бегека [9], О. Єфімова [79], О. Кравченко-Дзьондза [122], Т. Лаврухіна [133], О. Милославська [162], О. Низовець [173], Є. Проворова [207], З. Столяр [240], В. Черевко [268]); професійно-педагогічна комунікативна компетентність (Н. Василичина [27], Ю. Вторнікова [40], І. Когут [114], В. Руденко [217]); ключова компетентність (Н. Бондар [19], А. Гордійчук [54]); мовна компетентність (Т. Гнаткович [48], І. Волкова [35]); мовнокомунікативна професійна компетентність (К. Климова [97]); мовно-методична компетентність (О. Божок [15]); ціннісно-сміслова компетентність (С. Козаченко [102]); текстотворча компетентність (Н. Перхайло [195]); професійно-термінологічна компетентність (І. Власюк [51]); літературознавча компетентність (Л. Базиль [8]); україномовна діалогова компетентність (М. Грудок-Костюшко [56]); граматична компетентність (Т. Кушнір [132]); орфографічна компетентність (А. Віцок [32]); лінгводидактична компетентність (О. Копусь [115], Н. Остапенко [188]); лінгвістична компетентність (О. Мамчич [148]); лінгвокультурологічна компетентність (К. Колесник [105]); іншомовна компетентність (Н. Сорокіна [234]); пошуково-інформаційна компетентність (С. Кривець [123]).

6. Компетентності, спрямовані на створення інформатизованого середовища: інформаційна компетентність (П. Грабовський [55], О. Добротвор [73], О. Дрогайцев [74], Р. Тарасенко [495], І. Форноляк [256]); інформаційно-комунікаційна компетентність (І. Володько [36], А. Кочарян [119], Н. Сороко [235]); інформаційно-технологічна компетентність (Ю. Колос [106], М. Маргітич [149]); інформативна компетентність (В. Барановська [8],

О. Гончарова [52], В. Коткова [118], М. Рафальська [214], Н. Русіна [219], Є. Смирнова-Трибульська [227]); інтерактивна компетентність (М. Радишевська [210]); проектно-творча компетентність (А. Нікуліна [177]).

7. Компетентності, дія яких спрямована на збереження здоров'я: валеологічна компетентність (Г. Ахметова [6], О. Бондаренко [20], Б. Максимчук [147]); медико-валеологічна компетентність (Г. Воскобойнікова [39]); оздоровча компетентність (Р. Маслов [155]); здоров'язбережувальна компетентність (О. Ландо [135], Т. Самусь [223]).

Розглянемо зазначені компетентності з їх адаптацією до реалізації професійних зобов'язань керівником закладу загальної середньої освіти, передбачених вказаними нормативно-правовими актами:

– медико-валеологічна компетентність – формування в учнів засад здорового способу життя, гігієнічних навичок [205]; забезпечення створення в школі необхідних умов для роботи медичного працівника, контроль за роботою з метою охорони та зміцнення здоров'я учнів і працівників школи, проведення профілактичної роботи із запобігання травматизму та зниження рівня захворюваності працівників і учнів [204];

– оздоровча компетентність – вживання заходів спільно з медичними працівниками щодо покращення медичного обслуговування та оздоровчої роботи в закладі освіти [204];

– здоров'язбережувальна компетентність – охорона життя та здоров'я учнів, педагогічних та інших працівників закладу загальної середньої освіти [204].

8. Компетентності, дія яких спрямована на формування культурологічних якостей та творчих здібностей: загальнокультурна компетентність (А. Павленко [189], І. Павленко [190], М. Яковлева [283]); соціокультурна компетентність (Н. Білоцерківська [11], Н. Бобаль [13], О. Квасник [94], Л. Смірнова [228]); полікультурна компетентність (С. Авхутська [1], О. Кондратьєва [110], О. Котенко [117]); міжкультурна компетентність (С. Радул [211]); етнокультурна компетентність (Н. Сідельник [226], І. Ціко [262]); культурологічна компетентність (О. Федорцова [252]); мистецька компетентність (М. Мороз [167], Ши Цзюнь-Бо [279]); творча компетентність (Н. Комашко [107], С. Яланська [284]); музично-педагогічна компетентність (Р. Савченко [221]); музично-виконавська компетентність (О. Горбенко [53]); музично-естетичну компетентність (Т. Совік [231]); вокальна компетентність (Лі Чуньпен [140]); концертмейстерська компетентність (Т. Карпенко [91]); художньо-педагогічна компетентність (О. Смірнова [229]); поліхудожня компетентність (О. Боблієнко [14]).

З огляду на зазначені компетентності міжкультурна реалізовується через статтю 38 Закону України «Про освіту» [209], згідно з якою керівник закладу загальної середньої освіти встановлює відповідно до законодавства

України прями зв'язки з закладами освіти зарубіжних країн, міжнародними організаціями тощо.

Зазначені компетентності стосуються різних типів закладів освіти, різних форм власності, спеціальностей, спеціалізацій та розповсюджуються на різних учасників освітнього процесу. Так, у дисертаційних дослідженнях описано процеси формування та розвитку відповідних компетентностей залежно від суб'єкта, що буде виконувати професійні функції в закладі освіти відповідного типу: заклади дошкільної освіти (Р. Савченко [221] та ін.); заклади загальної середньої освіти (О. Божок [15], І. Глухов [47], С. Івашнюва [89], О. Кисельова [95], О. Мамчич [148], Т. Мішеніна [166], О. Ніколаєв [176], С. Панова [191], С. Рябченко [220], А. Трофименко [247], Л. Хоружа [260], Т. Ваколя [26] та ін.); заклади позашкільної освіти (Н. Давидюк [59] та ін.); заклади вищої освіти (В. Єгорова [76], С. Куртась [129], Я. Логвінова [142], О. Субіна [241], Т. Чопик [270], А. Шишко [280] ін.).

Низка науковців аналізували в дисертаційних дослідженнях проблеми формування компетентності керівних осіб закладу освіти, а саме: Т. Бурлаєнко [24] (формування економічної компетентності майбутніх менеджерів освіти засобами ігрових форм навчання); В. Дивак [71] (розвиток економічної компетентності директорів закладів загальної середньої освіти засобами інформаційно-комунікаційних технологій); В. Жигір'я [80] (теоретичні і методичні засади формування професійно-педагогічних компетентностей майбутніх менеджерів освіти); Н. Зінчук [86] (формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти); О. Мармаза [150] (система підвищення функціональної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти); В. Маслов [153] (система функціональної компетентності директора школи); О. Нежинська [172] (психологічні умови формування гендерної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти); В. Олійник [179] (формування правової компетентності керівників закладів післядипломної педагогічної освіти); В. Черевко [268] (формування комунікативної компетентності майбутнього менеджера у процесі професійної підготовки); Т. Чернова [269] (розвиток професійної компетентності заступника директора навчально-виробничої роботи в професійно-технічному закладі освіти).

Зміст професійно-управлінської компетентності досліджували такі науковці: Н. Андрущенко [4] (формування базових управлінських компетентностей майбутніх менеджерів економічного профілю засобами інтерактивних технологій); Л. Афанасьєва [5] (формування професійної компетентності майбутніх менеджерів організацій у процесі вивчення професійно орієнтованих дисциплін); Г. Беженар [10] (психолого-педагогічні умови розвитку професійної компетентності керівника закладу освіти); Р. Вдовиченко [28] (діяльність міського управління освіти з підвищення

управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти); А. Клімова [98] (формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти економічного профілю); Л. Оліфіра [181; 182] (розвиток професійної управлінської компетентності керівників педагогічних закладів вищої освіти I-II рівнів акредитації засобами навчальних тренінгів); В. Ростовська [216] (управління процесом формування професійної компетентності заступника директора з навчально-виховної роботи закладу загальної середньої освіти); Р. Шаповал [271] (формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти).

Розглянемо сутнісну характеристику професійної компетентності менеджера, яку ототожнюємо з управлінською. Термін «професійна компетентність» науковці розглядають із різних позицій. Наприклад, І. Чемерис у дисертаційному дослідженні розглядає «професійну компетентність» як «систему теоретичної і практичної готовності особистості до ефективної самореалізації у професії, що реалізується через парадигму професійно значущих знань, умінь, якостей, здібностей, схильностей та досвіду професійної діяльності» [265, с. 9]; І. Козич – «як інтегральну професійно-особистісну характеристику, що обумовлює здатність і готовність виконувати педагогічні функції відповідно до прийнятих у соціумі в конкретно-історичний момент норм, стандартів і вимог» [103, с. 8]; Н. Білоцерківська професійну компетентність розглядає як «інтегральну характеристику особистісних якостей спеціаліста, що відображає рівень знань, умінь, досвіду, яких достатньо для досягнення мети певного роду діяльності, а також його моральну позицію, що полягає в готовності ставити перед собою цілі та приймати рішення, що забезпечують їх реалізацію, здійснювати ефективну професійну діяльність і спілкування» [11, с. 6]; В. Ростовська як «багатогранне явище, в основу якого покладено інтеграцію особистісних якостей людини, її спроможність використовувати знання, вміння, навички в діяльності, її ставлення до вимог робочого місця, професії» [216, с. 8].

Як зазначає Л. Кравченко, в умовах розбудови освітянської сфери сучасний керівник закладу загальної середньої освіти власними зусиллями формує професійну компетентність «методом інтуїтивного пошуку, емпіричного використання лідерських та організаційних здібностей, несистемного накопичення фрагментарних управлінських знань і кращих зразків педагогічного досвіду в той час, коли організації освіти сьогодні потрібен менеджер – професійно підготовлений фахівець, який мислить масштабами галузі, сприймає визначальну місію освіти, має знання маркетингу, моніторингу, бізнесової специфіки освітніх послуг, володіє соціально-педагогічними й особистісно-креативними технологіями здобуття й використання знань та досвіду управлінської діяльності в ринкових умовах.

Це свідчить про необхідність перебудови особистісних і соціальних чинників управління освітою» [121, с. 1–2].

«Поняття «компетентність»: по-перше, розглядається в контексті професійної діяльності; по-друге, розуміється як комплексний особовий ресурс, інтегруючий різні компетенції людини; по-третє, характеризує міру підготовленості до діяльності і характер її здійснення; по-четверте, формується в ході освоєння людиною діяльності, що відповідає їй» [285, с. 70]. Але разом із цим вважаємо, що рівень розвиненості управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти значною мірою вплине на «втілення в життя» зазначених трактувань.

Погоджуємось із думкою науковців, які розглядають поняття «управлінська компетентність» з позиції інтегрованого явища, що передбачає не тільки здобуття, отримання та засвоєння відповідної інформації, а й постійне індивідуальне вдосконалення та вміння її реалізації.

Низка науковців управлінську компетентність зводять до сукупності знань, умінь, навичок та особистісних якостей керівника (В. Бондар, Т. Вологовська, Л. Даниленко, В. Лугова, Д. Серіков, О. Шапран та ін.). Нові вимоги до компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти в Україні досліджувались О. Отич, Л. Задорожною, З. Рябовою, Л. Оліфірою та ін. [145; 178; 181; 182; 186; 208].

До наявної теоретико-професійної складової управлінської компетентності додають: уміння оптимізації діяльності підлеглих (А. Філіпов); прагнення до самовдосконалення, професійний розвиток і творчу самореалізацію (Р. Вдовиченко, О. Шапран); здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення (Є. Тонконога); уміння враховувати особливості об'єкту управління (Т. Сорочан); готовність до застосування інформації у вигляді технологій управлінської діяльності (Г. Єльнікова, Г. Зайченко, В. Маслов); спроможність застосувати комплекс цілеспрямованих управлінських дій (В. Жигір) [29; 80; 272; 236; 245].

Погоджуємось із думкою О. Шапран, що розглядає управлінську компетентність майбутнього керівника з позиції інтегрального поєднання здатності до професійного розвитку із постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень у процесі підготовки [272]. Компетентність С. Лейко розглядає у контексті якостей особистості, власного досліду, що формується на основі знань, моральних засад і проявляється через вміння знаходити зв'язок між ситуацією та знаннями, у прийнятті адекватних рішень нагальної проблеми [136].

У дисертаційному дослідженні Р. Вдовиченко розглядає управлінську компетентність як складне утворення, що є складовою професійної кваліфікації керівника та інтегрує в собі не тільки знання, уміння, навички, а й цінності та якості, завдяки яким відбувається кваліфікована реалізація управлінської діяльності [28].

Нам імпонує визначення управлінської компетентності, запропоноване В. Жигір'я, як органічного комплексу загальних і спеціальних знань, умінь, навичок, здібностей, що забезпечують ефективність управління закладом освіти в сучасних умовах, які складаються з компонентів (економічного, стратегічного, планово-прогностичного, організаційного, контролю вального, інформаційно-аналітичного), що зумовлюються функціями менеджера освіти [81, с. 44]. Управлінську компетентність В. Лугова та Д. Серіков розглядають як сукупне комбіноване поняття, що складається із знань, розуміння, умінь, цінностей, інших особистих якостей, набутих реалізаційних здатностей керівника до ефективної управлінської діяльності [145].

Якщо заклад вищої освіти готує спеціаліста для реалізації управлінської компетентності, магістрантам необхідно надавати інформацію стосовно реалізації управлінських технологій:

1. Технології формування культури шкільної організації: пошуку закладом освіти власного шляху розвитку; виховання культури міжособистісної взаємодії, гордості за колектив, прагнення до моральних вчинків; проголошення цінностей, пріоритетів, омріяних результатів; наслідування морально-етичних цінностей.

2. Технологія фасилітації.

3. Технології управління персоналом: пошуку та закріплення педагогічних кадрів у школі; організації післядипломної педагогічної освіти на рівні школи; встановлення рівня професійної діяльності педагогічних працівників; взаємодії для досягнення значущого кінцевого результату.

4. Технології розвитку закладу загальної середньої освіти: визначення перспектив розвитку закладу загальної середньої освіти; забезпечення системних змін у діяльності закладу освіти; управління закладом загальної середньої освіти в умовах ринку.

5. Технологія управління громадсько-активною школою.

6. Технологія прийняття управлінських рішень.

7. Технологія науково-методичного супроводу.

8. Технологія антикризового управління [237].

Погоджуємось із думкою всіх науковців, що досліджують управлінську компетентність, оскільки усі визначення доповнюють змістове наповнення зазначеної категорії і дозволяють її розглядати з точки зору складного явища, що інтегрує значну кількість процесів.

Розглядаючи складові управлінської компетентності, слід відмітити про неоднозначність думок стосовно цього. Зате науковці дотримуються єдності у твердженні щодо багатогранності зазначеного терміну та системності його наповнення. Так, Р. Вдовиченко до структурних компонентів управлінської компетентності відносить особистісно-гуманітарну спрямованість, системне сприйняття освітньої реальності та системну управлінську діяльність у ній, уміння інтегрувати досвід інших

педагогів (управлінців), креативність, здатність до рефлексії [29, с. 21].
Управлінську компетентність В. Король, М. Кришталь, В. Свистун, В.В. Ягупов розглядають з позиції основи управлінської культури, зміст якої складається з сукупності знань «цілей, специфіки, принципів, методів, організаційних форм, прийомів і засобів управління в організації» [250, с. 299]. Не погоджуємось із трактуванням авторів, бо розмежовуємо поняття «управлінська компетентність» і «управлінська культура» та вважаємо, що управлінська культура є структурним компонентом управлінської компетентності, завдяки якому відбувається чітка та вірна реалізація сукупності знань, умінь, навичок, особистісних якостей директора школи.

На думку О. Шапран управлінська компетентність «передбачає сформованість таких основних компетенцій у майбутніх керівників закладів освіти: усвідомлення власних дій відповідно до цілей і умов майбутньої професійної діяльності; вміння визначати стратегію та організувати діяльність освітніх установ, якими вони будуть керувати; стимулювання в майбутніх підлеглих інтересу до педагогічної діяльності та встановлення з ними контактів на гуманістичній основі; здатність знаходити нестандартні підходи у процесі прийняття управлінських рішень; прагнення до удосконалення педагогічної діяльності, її відповідності державним нормативним документам» [272].

Як зазначає В. Гладкова, систему компетентностей майбутніх керівників складають ключові (надпредметні), загальногалузеві (загально-предметні) та предметні (спеціально-предметні) компетентності [46].

Згідно з науковими дослідженнями В. Зелюка, професійну компетентність керівника закладу освіти утворюють базові компетентності (загальнокультурна, громадянська, інформаційно-комунікативна, соціально-психологічна) та функціонально-посадові компетентності (адміністративно-управлінська, нормативно-правова, дослідницька, підприємницька, презентаційна) [85, с. 5]. Структурними компонентами професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти, на думку В. Мельник, є особистісні якості, педагогічна підготовка, спеціальна підготовка, педагогічна культура та організаційна культура [160]. Компоненти професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти виділяє Н. Уйсімбаєва, до яких відносить управлінські, педагогічні, комунікативні, діагностичні та дослідницькі [249, с. 209].

У науковій праці щодо проблеми розробки моделі змісту підготовки менеджерів Т. Пономаренко виділяє такі елементи управлінської культури: стійкий світогляд, професіоналізм управління, психологізм управління, правову компетентність, науковість управління, знання щодо сучасних інформаційних систем і технологій [201]. Схему системи управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти описує А. Сергієнко та зазначає, що вона складається з наступних компетентностей:

організаційної, соціальної, освітньої, технологічної, контрольної, мотиваційної, комунікативної, планово-прогностичної [225, с. 145–146]. Науковці, що займаються дослідженням управлінської компетентності керівника закладу освіти, по-різному трактують як зміст, так і його структурне наповнення.

Отже, аналіз стану наукової розробленості проблеми формування управлінської компетентності та її складових показав зацікавленість управлінців, педагогів, науковців у дослідженні зазначеної проблеми та визначенні власної позиції у трактуванні таких дефініцій, як «управління освітою», «управлінська діяльність», «підготовка та становлення майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти», «керівник», «менеджер», «лідер», «управлінець», «професіоналізм управлінської діяльності», «управлінська культура», «кваліфікація», «педагогічна майстерність», «професійна спрямованість», «педагогічна якість», «компетентністний підхід», «компетентність», «управлінська компетентність». Неоднозначність і відсутність єдності у підходах до визначень зазначених понять дають можливість стверджувати наявність у вітчизняній науковій думці інтересу до дослідження процесів управлінської діяльності у сфері освіти та пошуку можливих дій, реалізація яких призведе до реформування освітньої системи та покращення якості надання освітніх послуг. Крім загальних понять про види компетентностей, для формування управлінської компетентності значна роль відводиться методологічним засадам такого процесу.

1.2 Методологічні засади формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти

Світові процеси трансформації та інтернаціоналізації системи освіти, що відображені в документах європейської спільноти та сприйняті освітянською сферою України, обумовлюють необхідність поглибленого дослідження концептуальних засад підготовки управлінських кадрів сфери загальної середньої освіти. Методологія дослідження у зазначеному процесі відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки співвідносить і вивчає типи та рівні досліджень, а також прогнозує напрями розвитку освіти відповідної галузі, спеціальності, спеціалізації і т.д. Удосконалення механізмів управління закладами загальної середньої освіти залежить від політики держави та розвитку методологічних засад управління.

Обґрунтування методологічних підходів знайшли своє відображення у працях таких науковців: О. Внукова (методологічні засади професійної освіти); С. Вітвицька (методологічні основи ступеневої педагогічної освіти); Г. Єльнікова, О. Зайченко, В. Маслов (методологічні засади моделювання змісту компетентності керівника закладу освіти); Л. Калініна (науковий

дискурс сучасних методологій організованого механізму управління в сфері освіти); А. Конверський (основи методології та організації наукових досліджень); І. Мельничук (методологія професіоналізації); Т. Тарахонич (методологічні підходи та принципи дослідження правового регулювання); А. Фурман (методологічні засади педагогіки); Н. Шарата (методологічні основи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у закладі вищої освіти) [33; 90; 159; 187; 243; 244; 257; 258; 273].

Аналіз наукових праць, пов'язаних із трактуванням поняття «методологія», показує різноплановість його трактування. Разом із цим, методологія як наука, що почала формуватися в другій половині ХІХ ст., виконує одну з важливих функцій – удосконалення наукових категорій освітньої сфери. За визначенням А. Конверського «методологія – це тип раціонально-рефлексивної свідомості, спрямований на вивчення, вдосконалення і конструювання методів» [187, с. 25]. Науковець методологію розглядає з двох позицій, перша з яких стосується сукупності сукупності правил і принципів, відповідно друга – системи, загальної теорії метода. Отже, автор зводить поняття «методологія» до методів. Погоджуємось із думкою науковця, оскільки у багатьох закордонних наукових школах зазначені поняття не розмежовуються. Тобто методологія досліджується з позиції науки про методи.

Згідно з філософським словником методологією є сукупність пізнавальних засобів, методів, прийомів, що використовуються в науці; сфера знань, що вивчає засоби, передумови і принципи організації пізнавальної і практично-перетворюючої діяльності [254, с. 278]. Автори педагогічного словника методологію трактують із позиції вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. З іншого боку, методологію науки розглядають з точки зору вчення про принципи побудови, форми і способи наукового пізнання. Виходячи із класифікатора методології, запропонованої у зазначеному словнику М. Ярмаченко, методологія є сукупністю методів, що реалізуються завдяки частковій, загальній або філософській методології [194, с. 316].

В українському педагогічному словнику С. Гончаренко під методологією розуміє як сукупність прийомів дослідження, вчення про методи пізнання й перетворення дійсності [51, с. 207]. Методологія (*methodos*) – шлях до чогось або спосіб досягнення мети, *logos* – слово, поняття, вчення) – це вчення про методи пізнання. «Методологія існує завдяки можливості використання способів пізнання, які були результативними під час дослідження одного об'єкта, для ефективного пізнання суттєвих властивостей і зв'язків іншого об'єкта» [276, с. 32]. У наукових працях Л. Калініна зазначає, що поняття «методологія» в другій половині ХІХ ст. вживалось тільки паралельно з поняттям «методика». Так, у словнику, зміст якого розповсюджувався на галузі знань, зазначено, що

методологія та методика є суміжними поняттями і трактуються науками про методи. Вже у 1915 р. методологія виникає як окрема категорія, що поділяється на загальну та спеціальну [90, с. 8].

Наукова спільнота додержується думки, що методологія має багаторівневу структуру, в якій чітко виокремлюються такі рівні:

1. Перший стосується філософського осмислення змісту методології (на основі різноманітних філософських учень і напрямів) й трактується філософською методологією на рівні філософської рефлексії.

2. Другий спрямований на обґрунтування наукових підходів або концепцій наукового пізнання, стосується наукових дисциплін і трактується загальнонауковою методологією.

3. Третій спрямований на спеціальні наукові дисципліни, а саме на дослідження у конкретній науці та трактується конкретно-науковою методологією.

4. Четвертий спрямований на розкриття технології наукового дослідження та трактується технологічною методологією.

Науковець А. Конверський розрізняє методологію на рівні філософської рефлексії, загальнонаукову методологію, методологію науки міждисциплінарного рівня, методологію окремих наук. Науковець виділяє рівні методологічного аналізу, до яких відносить конкретно-наукову методологію, що формулює, описує та обґрунтовує методи та принципи чітко визначеної діяльності, а також загальнонаукову методологію, що стосується дослідження принципів, форм, методів, які відповідають об'єкту та предмету наукового пізнання [187, с. 23–24].

Поняття «методологія» Г. Єльнікова, О. Зайченко, В. Маслов розглядають з загальної позиції, так і для педагогіки та виділяють три її рівні: філософський, загальнонаукових дисциплін і рівень конкретної методології педагогіки як складової загальної педагогіки [244, с. 32]. Науковці, беручи за основу визначення структури і змісту педагогічної методології дослідження Б. Гершунського, пропонують її розгляд у такому вигляді: «Насамперед, необхідно прослідкувати генезис відповідної теорії, тобто її певну еволюцію на основі ретроспективного аналізу першоджерел. Потім слід ретельно розглянути її категоріальний апарат (тенденції, закономірності, принципи тощо), далі слід розібратись в особливостях практичного втілення теоретичних положень, тобто в механізмах її функціонального прояву і насамкінець треба зробити спробу визначення потенційних можливостей застосування та розвитку теорії, тобто спрогнозувати її наукову і практичну еволюцію» [244, с. 33].

Методологію професійної освіти О. Внукова класифікує на чотири її рівні: філософську методологію, загальнонаукову методологію, конкретну наукову методологію та дисциплінарну методологію [33]. На думку Л. Калініної, «до першого рівня методології належать філософські знання,

другий рівень охоплює загальнонаукову методологію, третій – це «конкретно-наукова методологія, яка, на наш погляд, і є, за методологією В. Розіна, «пан-методологією». Четвертий рівень – методики і техніки дослідження, зокрема сукупність прийомів дослідження та різноманітні операції з емпіричним матеріалом і фактами [90, с. 9–10]. Погоджуємось із думкою П. Рабіновича, Т. Тарахонич, що розглядають методологію з філософської позиції через матеріалістичний, ідеалістичний, діалектичний, метафізичний підходи; загальнонаукові, групові, спеціальні методи; емпіричні, теоретичні методи дослідження [243, с. 16].

Професійний розвиток управлінців зумовлений методологічними функціями: «визначення способів і ресурсів здобуття наукового знання; спрямування на досягнення певної мети; створення логіко-аналітичного інструментарію наукового пізнання; допомога у збагаченні новими теоріями та введення їх у науковий обіг» [38, с. 8].

Проаналізувавши наукові джерела з проблем методології і методологічних підходів до організації управлінської діяльності, зазначимо, що проблеми методології традиційно розроблялись у рамках філософії. У зв'язку з перебудовою наукового пізнання, зміною та ускладненням наукового апарату, вдосконаленням методів наукового пізнання та принципів управління освітою, змінюється й пізнання методологічних процесів. Таким чином, методологія виконує дві функції: вона визначає сенс наукової діяльності у відповідній сфері, а також її співвідношення з іншими сферами; вирішує питання вдосконалення та раціоналізації наукової діяльності. Реалізація зазначених функцій має відбуватися з опорою на філософське вчення, що є основою організації управлінської ієрархії в усіх сферах, у тому числі сфері освіти.

Однією з методологічних категорій є педагогічна концепція або (та) концепція управління (концепт походить від латинської мови *conceptus* і означає поняття, тобто формулювання, розумовий образ, загальну думку, розуміння). Концепцію управління розглядаємо як наукові моделі управління, запропоновані провідними теоретиками менеджменту з позиції філософії управління для досягнення мети – створення ефективного менеджменту [65].

Початком розвитку науки про управління слід вважати початок ХХ ст. Цей період характеризується створенням значної кількості наукових концепцій. Зміст основних наукових концепцій управління розкриємо у дослідженні, бо вони слугують основою функціонування системи управління, у тому числі освітою. Виділяючи шість управлінських революцій, М. Туленков зазначає, що вони стали основою науки управління. Так, після першої управлінської революції (V–III ст. до н. е.) з'явився новий тип людей, що характеризувалися діловими якостями (вони не були менеджерами або підприємцями, але разом із цим, уже не належали до

релігійної касти). Перша управлінська революція отримала назву релігійно-комерційної, де менеджмент став існувати як соціальний інститут. Друга управлінська революція сягає часів Хаммурапі (1790–1750 рр. до н. е.), які прославились створенням законів (280 законодавчих актів) для управління державою. Ця революція світсько-адміністративна, бо характеризується зародженням лідерського стилю управління. Третю управлінську революцію називають виробничо-будівничою та відносять її до часів правління царя Навуходоносора II (605–562 рр. до н. е.), що був автором системи контролю у виробництві. Четверта управлінська революція (XVII–XVIII ст.), що співвідноситься із буржуазно-демократичною революцією, характеризується появою професійного менеджера. П'ята управлінська революція є бюрократичною (кінець XIX – середина XX ст.), характеризується не тільки бюрократизацією системи управління, але і створенням ієрархічної структури менеджменту. П'яту управлінську революцію асоціюють із формуванням концептуальних засад сучасного менеджменту (1776–1950 рр.). шоста управлінська революція бере свій початок приблизно з 80-х рр. XX ст. та називається новою управлінською парадигмою, що характеризується широким використанням системного та ситуаційного підходів в управлінні [248, с. 7–14].

Науковці, що досліджують теорії, концепції та моделі організації управління на концептуальних засадах визначили, що основною науковою школою сучасного менеджменту є класична школа управління, що сягає часів кінця 80-х рр. XIX ст. – початку 20-х рр. XX ст. Її ще називають адміністративною. Яскравими представниками зазначеної школи є Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Гарінгтон Емерсон, Макс Вебер, Ліндар Урвік, Джеймс Д.Муні, О'Доннел та ін. [65, с. 76]. Наступною науковою школою з питання організації менеджменту є школа людських відносин і поведінкових наук (кінець 30-х – початок 50-х рр. XX ст.). Яскравими представниками цієї школи є Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллет, Фредерік Герцберг, Дейл Карнегі, Дуглас Мак-Грегор та ін. Ще однією школою менеджменту є емпірична школа управління та теорій прийняття рішень (50-ті – 70-ті рр. XX ст.). Прихильниками цієї школи є Пітер Друкер, Уільям Плумен, Герберт Саймон, Мішель Кроз'є та ін. У 50–70-ті рр. також виокремлювалась школа соціальних систем, прихильниками якої були Честер Бернارد, Толкотт Парсон та ін. Честер Бернارد організацію розглядав як систему, завдяки існуванню якої вона є ефективною.

Таким чином, філософська думка XX ст. активно вплинула на процес щодо перетворення управління та менеджменту в науку. У даному контексті систематизація наукової думки впливає на організацію управлінської системи кожної держави. У свою чергу, будь-яка керівна особа має використовувати теорії менеджменту не як «букву закону», а як ідею, завдяки втіленню якої організація буде ефективніше функціонувати.

На нашу думку, теорію управління необхідно розглядати не як абсолютну істину, а як інструмент, за допомогою якого можна створити умови, реалізація яких суттєво вплине на вдосконалення підприємства, установи, організації. У даному випадку теорія менеджменту дає можливість керівнику спрогнозувати політику управління та уникнути допущення суттєвих помилок, які можуть негативно вплинути на весь ЗО або конкретну ситуацію.

Теоретичною складовою методології формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти є закони, закономірності та принципи управління, що складають фундамент освіченості керівника. «Тенденції, закономірності та принципи управління навчальними закладами є теоретичною основою усвідомленого компетентного керівництва, що потребує особливої уваги суб'єктів її формування до вирішення змісту та обсягу фундаментальних знань, які потрібні менеджерам освіти» [154].

Закони управління – це ті основоположні правила, що є базовими положеннями у функціонуванні ЗО. Науковці по-різному підходять до класифікації зазначеної категорії, а саме: О. Гуторова, В. Кравченко, А. Шегда виділяють закони спеціалізації управління, інтеграції управління оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу; О. Кузьмін, О. Мельник розрізняють закони спеціалізації управління, інтеграції, оптимального поєднання, централізації та децентралізації управління, демократизації, економії часу, пропорційного розвитку систем управління; М. Мартиненко виділяє закони спільних цілей, розподілу праці, зовнішнього доповнення, інерції, економії часу; Є. Снітко, Є. Завгородній розрізняють закони відповідності систем цілям; спеціалізації управління, відповідності системи зовнішньому середовищу, інтеграції управління, економії часу, інерції систем, безперервності вдосконалення, оптимального поєднання централізації з децентралізацією управління, демократизації управління, пропорційного розвитку системи управління, еластичності систем [120; 127; 230; 278]. Таким чином, спостерігаємо єдність думок науковців в існуванні законів управління. Тому розглянемо дані закони.

Закон спеціалізації управління розглядаємо з позиції аналізу виконання функцій керівними особами закладів загальної середньої освіти. Існування зазначеного закону залежить від рівня сформованості управлінської компетентності керівників загальної середньої освіти та інших осіб, що виконують управлінські функції. Отже, закон спеціалізації управління може реалізовуватися за умови якісного формування управлінської компетентності.

Закон інтеграції управління базується на єдності всіх структурних одиниць закладу загальної середньої освіти загалом і учасників освітнього

процесу зокрема. Реалізація зазначеного закону відбувається за умови існування чітко встановлених правил у закладі загальної середньої освіти. Рівень сформованості управлінської компетентності вплине на його застосування, так як у керівника мають бути сформованими чіткі уявлення про побудову внутрішньої системи освітньої організації, змістове наповнення локальних нормативно-правових актів закладу освіти, поєднання стилів керівництва у закладі загальної середньої освіти та правила співіснування з учасниками освітнього процесу.

Закон оптимального поєднання централізації та децентралізації управління дає можливість сформувати зв'язки між керівником закладу загальної середньої освіти та підлеглими, завдяки яким відбувається обмін інформацією. Управлінська компетентність керівника у даному випадку дозволяє чітко встановити виконавську дисципліну з метою покращення якості надання освітніх послуг та виконання професійних посадових обов'язків.

Централізація визначається через виконання функцій прийняття управлінських рішень керівником закладу загальної середньої освіти. Про централізацію можна говорити у тому випадку, коли керівник є особою, від якої залежить прийняття управлінських рішень у закладі освіти. При децентралізації підлеглі керівника приймають управлінські рішення. За умови сформованості управлінської компетентності у керівника централізація управління дозволить контролювати всі напрями функціонування ЗО, а децентралізація управління дозволить більш детально контролювати освітній процес. Грамотна збалансованість централізації та децентралізації управління дозволить посилити виконання управлінських функцій керівником закладу загальної середньої освіти.

Нині в Україні гласність і демократія мають велике значення в усіх сферах суспільного життя, у тому числі у сфері освіти [67]. На нашу думку, закон демократизації управління має реалізовуватися у закладі загальної середньої освіти, але не з позиції хаосу та всездозволеності. Директор школи, як управлінська одиниця, має створити умови доброзичливості, співіснування та співпраці між учасниками освітнього процесу. Як керівна особа, він має прислухатися до думки підлеглих і приймати власне управлінське рішення, що не зашкодить функціонуванню закладу освіти в цілому, його окремим суб'єктам. Управлінська компетентність у даному випадку допоможе сформувати доброзичливе та взаємообумовлююче середовище у закладі освіти, де важливу роль відіграють суб'єкт-суб'єктні відносини між учасниками освітнього процесу.

Демократизація управління передбачає також стимулювання творчих пошуків педагогічних працівників, підвищення рівня їх кваліфікації, створення комфортного морально-психологічного клімату, доброзичливих взаємовідносин, створення ефективної системи учнівського самоврядування.

Сформована управлінська компетентність допоможе керівнику закладу загальної середньої освіти в реалізації закону економії часу в управлінні. Це можливо лише тоді, коли директор школи володіє достатньою інформацією щодо організації освітнього процесу учнів, організації праці педагогічних працівників, а також побудови режиму у закладі освіти в цілому.

Закон пропорційного розвитку систем управління має супроводжувати керівників закладів загальної середньої освіти протягом усієї його кар'єри. Директор школи, як менеджер, має постійно вдосконалювати власну управлінську компетентність, що вплине на розвиток усіх складових частин внутрішньої організації закладу освіти, а саме: виховного процесу, освітнього процесу, фінансового забезпечення, соціальної сфери, психологічного балансу, інформаційного забезпечення тощо.

Власну класифікацію законів організації пропонує А. Єгоршин, зокрема: закони синергії, самозбереження, розвитку, інформованості-упорядкованості, емерджентності (єдності аналізу та синтезу), композиції та пропорційності (гармонії), раціонального діапазону управління, закон Паркінсона «Піраміда, що росте» [160].

Сформульовані автором закони мають право на існування не тільки в організації, а й у закладі загальної середньої освіти. Так, закон синергії – посилення або послаблення потенціалу закладу освіти розглядаємо з позиції створення постійного балансу в середині закладу освіти. Тобто сформована УК допоможе директору школи усвідомлювати існування слабких і сильних сторін в організації функціонування закладу освіти, виявляти їх, створювати умови та приймати управлінські рішення щодо усунення факторів, що негативно впливають на розвиток освітнього середовища.

Керівник закладу загальної середньої освіти під час виконання посадових обов'язків несе відповідальність перед учнями, педагогічними працівниками, батьками (особами, що їх замінюють), обслуговуючим персоналом з позиції збереження існування закладу освіти в цілому, його окремих структурних підрозділів, чіткої організації праці та навчання, соціального захисту суб'єктів, створення належних умов. Тому закон самозбереження має спрямовуватися на повну та кваліфіковану реалізацію управлінської компетентності директором школи.

Закон інформованості-упорядкованості має реалізовуватися в управлінській компетентності директора школи з позиції вміння чіткого формулювання думок, інформування підлеглих, встановлення чітких правил, контролю за їх виконанням. Тобто керівник закладу загальної середньої освіти має виступати генератором ідей, інформатором, від якого залежить функціонування закладу освіти. Тільки за умови кваліфікованого розподілу праці учасники освітнього процесу досягнуть значного результату.

Існування закону емерджентності (єдності аналізу та синтезу) зобов'язує керівників закладів загальної середньої освіти постійно

здійснювати аналіз освітньої діяльності, виховного процесу, виконавських функцій працівників школи з метою виявлення недоліків і їх усунення.

Реалізація закону композиції та пропорційності (гармонії) спрямовується на створення належних умов праці та навчання через побудову правил поведінки та підпорядкування. Директор школи має чітко усвідомлювати свої професійні функції, вміти організувати працю підлеглих, здійснювати контроль за виконанням посадових обов'язків педагогічними працівниками.

Заслуговують на увагу також закони Пітера, що стверджував: «В ієрархічній системі будь-який працівник піднімається до рівня власної некомпетентності», де керівник відіграє важливу роль. Згідно з зазначеним законом керівник підвищує того працівника, який найкращим чином проявляє себе. Керівники розумно (як їм здається) вважають, що саме цей працівник є оптимальним для вирішення більш складних завдань. З часом працівник опиняється на посаді, з обов'язками якої впоратися не в змозі. Повернення працівника до колишнього рівня або його звільнення часто пов'язане з труднощами, тому поступово велика частина місць заповнюється некомпетентними працівниками. Від повного колапсу організацію рятують працівники, які ще не досягли свого рівня некомпетентності. Саме вони і виконують основну роботу» [82]. Науковець В. Алієв виділив шість базових законів впливу, без яких неможливе ефективне управління: невизначеності відгуку, неадекватності взаємного сприйняття, неадекватності самооцінки, спотворення інформації, самозбереження, компенсації [2].

До методологічних засад управління закладом загальної середньої освіти, а також формування управлінської компетентності у майбутніх керівників належать закономірності, в яких проявляються зазначені вище закони. «Тенденції та закономірності повинні засвоюватися керівниками навчальних закладів у тому вигляді, в якому вони сформовані вченими на даному етапі розвитку науки, але їх походження, обґрунтованість і практичне значення для управління повинно бути доведено суб'єктами формування компетентності не як догматичні константи, а як усвідомлене розуміння причинно-наслідкових зв'язків, особливостей і результатів процесів, що відбуваються в управлінні навчальними закладами» [154].

Закономірності управління розуміємо як сукупність базових положень, що розповсюджуються на всіх учасників освітнього процесу та стосуються всіх процесів, що відбуваються у закладі загальної середньої освіти. Одним із перших учених, який визначив, структурував та розкрив зміст закономірностей, що здійснюють вплив на процес управління закладом загальної середньої освіти, є Ю. Конаржевський: «Наукове управління школою може бути забезпечене за умови його високого аналітичного рівня; чим вищий рівень доцільності управлінської діяльності, тим ефективніші її результати; чим вищий рівень безперервності управлінських впливів, тим

вища ефективність результатів управління; безупинний характер управління можна реалізувати не інакше, як через відносно замкнуті процеси, іменовані управлінськими циклами; чим стабільніший ритм управління, тим вища організованість управлінської системи й ефективніша її діяльність; взаємозалежне та узгоджене функціонування системи в цілому забезпечується дотриманням найважливіших пропорцій у діяльності та структурі керуючої та керованої підсистем; управління може бути ефективним тільки в тому разі, якщо керуюча підсистема здатна виконувати всі види діяльності, необхідні для управління системою» [109; 261, с. 67–68]. Погоджуємось із думкою А. Шегди, про те, що знання закономірностей дає можливість не тільки вірно оцінити управлінські явища, але й прогнозувати їх розвиток [278, с. 24–25].

Власні закономірності, виявлені в управлінні закладом загальної середньої освіти, формулює Л. Даниленко: «прогнозування керівництва навчальними закладами як якість відкритих систем; відповідність мети, змісту і технології керівництва конкретно-історичному етапу розвитку суспільства; взаємовплив керуючої та керованої підсистем; компетентність керівництва та результатів управління; оптимальне співвідношення стратегічного й оперативно-регулятивного керівництва; залежність ефективності керівництва від розвитку творчого потенціалу інших; залежність ефективності керівництва від компетентності і професіоналізму менеджерів; оптимальне співвідношення цілеспрямованих впливів підсистем управління; плановості та конкретного моделювання; зворотній зв'язок; перетворення науково-технічного прогресу в основний факт економічного зростання; перехід із проміжних результатів діяльності на кінцеві; визнання цінності результатів праці; створення в управлінні надійно діючого проти затратного механізму; спрямованість діяльності колективу на задоволення суспільних потреб та всебічний розвиток особистості» [60, с. 106].

У дисертаційному дослідженні В. Шаркунова звертає увагу на такі закономірності в управлінні школою: «відповідності технології керівництва навчальними закладами загальнодержавним механізмам; взаємовпливу керівної та керованої підсистем (за вирішальної ролі першої); прогнозованості керівництва навчальними закладами; взаємозалежності між компетентністю керівництва і результатами, ефективністю управління; залежність ефективності керівництва від розвитку творчого потенціалу складу викладачів; перспективної плановості і конкретного моделювання діяльності колективів; відповідності структури управління її меті; залежності якості управління від якості зворотного зв'язку, надійності системи інформаційного забезпечення» [274, с. 9].

Закономірності, які розкривають природу управлінської підструктури, детально розкрила у дисертаційному дослідженні Г. Єльнікова: «управління загальною середньою освітою детермінується закономірностями соціального

управління; загальні закономірності управління загальною середньою освітою існують об'єктивно, незалежно від рівня і розкривають усталені зв'язки між дією зовнішніх і внутрішніх подразників та реакцією управлінської підструктури загальної середньої освіти; на кожному рівні управління об'єктивно існують часткові закономірності, які відбивають специфіку цього рівня через розкриття усталених характерних зв'язків між особливостями компонентів внутрішньої структури керованої підсистеми і оточуючого середовища; загальні функції управління детерміновані загальними закономірностями процесу управління; цільові функції управлінської структури конкретного рівня управління детерміновані призначенням цієї структури і частковими закономірностями» тощо [77].

Таким чином, закономірності, визначені майже всіма науковцями, які досліджували процеси управління у закладах загальної середньої освіти, мають право на існування, оскільки відображають внутрішньошкільні механізми функціонування школи та умови її співіснування із зовнішнім середовищем.

У зв'язку з тим, що управлінські процеси та система функціонування закладів середньої освіти зазнають удосконалення, закономірності не є вичерпними та потребують постійного переосмислення та доповнення. Закономірності управління мають стосуватись усіх ланок, систем і підсистем закладів освіти, всіх учасників освітнього процесу та мають бути спрямованими на покращення загальних і спеціальних умов функціонування закладу освіти.

До методологічних засад формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти належать також принципи управління, якими має володіти майбутній директор школи. Тому доцільно розглянути принципи управління, що широко застосовуються у світовій управлінській практиці. Під принципами управління розуміємо базові вихідні положення, що детально розкривають зміст закономірностей менеджменту, а також слугують основою здійснення кваліфікованої управлінської діяльності. Існуючі принципи управління базуються на принципах освіти, визначених Законом України «Про освіту»: доступність, рівність, гуманізм, демократизм, пріоритетність, органічний зв'язок, незалежність, науковий та світський характер, інтеграція, взаємозв'язок, гнучкість, прогностичність, єдність, наступність, безперервність, різноманітність, поєднання [209].

Узагальнимо принципи управління, що поширюються й на керівників закладів загальної середньої освіти, і на заклади освіти в цілому. Загальні принципи управління спрямовані на визначення загальної цілі закладу загальної середньої освіти та місця у ній директора школи. У формуванні управлінської компетентності майбутніх керівників має усвідомлювати власну майбутню місію, від правильної реалізації якої залежить й

функціонування всього закладу загальної середньої освіти, і його перспективний розвиток. Майбутній директор школи має усвідомлювати також важливість посади щодо учасників освітнього процесу.

До окремої групи, на нашу думку, належать принципи суспільного співіснування учасників освітнього процесу, що закладені в основу функціонування будь-якої соціальної системи чи підсистеми. Від управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти залежить реалізація звичаєвих принципів, що знаходять своє відображення у суб'єкт-суб'єктних відносинах. Зазначені вище принципи є базовими постулатами співіснування суспільства, тому їх автоматично можна адаптувати у будь-яку освітню систему. Директор школи має бути взірцем їх реалізації у власному житті та під час виконання посадових обов'язків. Від цього залежить загальна гармонія функціонування закладу загальної середньої освіти як системи.

Розглянемо принципи, що характеризують професіоналізм та особистісні ділові якості керівника закладу загальної середньої освіти. Формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти має відбуватися із донесенням до студентів зазначених принципів, їх аналізом і розкриттям змісту на всіх етапах навчання та виховання. Виконуючи управлінські функції, директор має усвідомлювати значення кожного принципу та реалізувати його під час виконання посадових обов'язків. Від рівня використання зазначених принципів керівником залежить не тільки його власний авторитет, а й авторитет закладу загальної середньої освіти як цілісної системи.

Окрему групу ставлять принципи, направлені на інформаційне забезпечення учасників освітнього процесу. Будь-який заклад освіти не може існувати відокремлено від держави, суспільства, громадськості, тому його інформаційне забезпечення є обов'язковим. Головним суб'єктом надання учасникам освітнього процесу такої інформації є керівник закладу загальної середньої освіти. Формування управлінської компетентності майбутніх керівників має спрямовуватися на оволодіння знаннями та навичками щодо отримання, аналізу, розповсюдження необхідної інформації між педагогічними працівниками, учнями, батьками (особами, що їх замінюють), обслуговуючим персоналом.

Виділяємо окрему групу системоутворювальних принципів, від реалізації яких залежить існування закладу загальної середньої освіти як цілісної системи, включаючи функціонування та розвиток усіх напрямів діяльності закладу освіти. Зазначені принципи є ключовими у реалізації освітнього процесу. Формування управлінської компетентності керівника має відбуватися у рамках засвоєння навчального матеріалу з розкриттям змісту системоутворювальних принципів, оскільки під час здійснення

управлінських функцій директор школи має вимагати їх дотримання як від себе, так і від працівників.

Наступну групу становлять принципи правової регуляції функціонування закладу загальної середньої освіти. Демократична, соціальна та правова Україна вимагає дотримання законності у всіх сферах людської життєдіяльності. Від управлінської компетентності керівника залежить створення правових умов функціонування закладу освіти, як-от: побудова власної правової культури, дотримання законності педагогічними працівниками, учнями, обслуговуючим персоналом; прийняття законних управлінських рішень; профілактика правопорушень; вчасна реалізація законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів у закладі освіти; законодавчо грамотне вирішення трудових спорів між учасниками освітнього процесу та ін. Принципи правової регуляції допоможуть директору організувати освітній процес школи у рамках демократії, законності, відповідальності та захищеності.

До принципів управління відносимо також принципи, завдяки реалізації яких відбувається регулювання трудових відносин між педагогічними працівниками закладу загальної середньої освіти. Зазначені принципи розповсюджуються на колектив педагогічних працівників. Взаємини у колективі суттєво впливають на освітній процес загалом. Керівник закладу загальної середньої освіти має не тільки володіти їх змістом, а й вимагати від педагогічних працівників їх дотримання. Управлінська компетентність у даному випадку допоможе керівнику згуртувати колектив школи, що суттєво відобразиться на рівні надання освітніх послуг.

Також до принципів управління відносимо принципи, що регулюють господарсько-економічні відносини в закладі загальної середньої освіти. Будь-який директор школи має бути господарем у закладі загальної середньої освіти, що володіє інформацією щодо створення належних умов праці, навчання та є учасником таких процесів. Фінансово-економічні відносини в закладі освіти мають відбуватися з участю директора школи, який відповідає за раціональне використання коштів, преміювання та заохочення педагогічних працівників, виплату заробітної плати, відпускних коштів тощо. Тому під час формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти необхідно надавати студентам ґрунтовну інформацію щодо фінансово-економічної раціональності та раціонального господарювання.

Розглянемо принципи психологічного спрямування, що використовуються під час управління закладами загальної середньої освіти. Керівник закладу загальної середньої освіти має бути психологом, оскільки його сферою діяльності є колектив. Тому під час формування управлінської компетентності необхідно здійснювати акцент на оволодіння знаннями

стосовно можливості розв'язання конфліктних ситуацій між педагогічними працівниками, учнями, батьками; створення психологічного мікроклімату в ЗО; вибудовування суб'єкт-суб'єктних відносин тощо. Безумовно, сформульовані принципи можуть одночасно належати до будь-якої із зазначених вище груп й реалізовуватися у декількох напрямках. Їх використання дозволить реалізувати закони управління та закономірності управління, а також забезпечити ефективне функціонування закладу загальної середньої освіти.

Отже, в дослідженні узагальнено загальні принципи управління, суспільного співіснування учасників освітнього процесу, професійного самоствердження керівника закладу загальної середньої освіти, інформаційного забезпечення, системоутворювальні, правової регуляції, внутрішньотрудової регуляції, господарсько-економічної регуляції, психологічного спрямування. Вони можуть бути виконані лише за умови дотримання методів наукового пізнання, вдосконалення та реалізації наукової діяльності в системі освіти.

Таким чином, нами визначено методологічні засади удосконалення управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти через обґрунтування: концепцій управління, що слугують інструментом співвідношення систем управління із визначенням найбільш дієвих під час здійснення управлінської діяльності; концептуальних підходів в удосконаленні управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти, що підсилять якість реалізації управлінських функцій; законів і закономірностей, що визначають не тільки напрями функціонування закладу загальної середньої освіти, а й визначають загальну стратегію управлінської діяльності директора школи; принципів управління, якими має керуватися в практичній управлінській діяльності керівник закладу загальної середньої освіти задля створення якісного освітнього середовища. Вони становлять методологічне підґрунтя концепції удосконалення управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ:

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. Алієв В.Г. Шість базових законів впливу, без яких неможливе ефективне управління. URL: <https://staff-capital.com/uk/articles/shist-bazovyh-zakoniv-vplyvu-bez-jakyh-nemozhlyve-efektyvne-upravlinnya.html>
3. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера: научное издание. Москва: Народное образование, 1995. 158 с.

4. Андрущенко Н.О. Формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю засобами інтерактивних технологій: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2011. 23 с.

5. Афанасьєва Л.В. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів організацій у процесі вивчення професійно орієнтованих дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Кіровоградський держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. Кіровоград, 2013. 20 с.

6. Ахметова Г.Т. Формирование валеологической компетентности будущего учителя: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Тараский гос. пед. ин-т. Туркестан, 2007. 30 с.

7. 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.

8. Барановська В.М. Методична система формування інформатичних компетентностей майбутніх учителів початкових класів: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2014. 320 с.

9. Бегека Д.А. Підготовка майбутніх магістрів іноземної філології до формування фахової комунікативної компетентності студентів педагогічного університету: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2015. 256 с.

10. 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.

11. 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.

12. Білянін Г.І. Профілі професійної компетентності управлінського персоналу закладів освіти. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=523

13. Бобаль Н.Р. Формування соціокультурної компетентності майбутніх журналістів у процесі професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2013. 20 с.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. Бойко І.І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури. Педагогічний дискурс. Вип. 5, 2009. С. 25-28.

18. Бондар В.І. Управлінська діяльність директора школи: дидактичний аспект: монографія. Київ: Рад. школа, 1987. 157 с.

19. Бондар Н.Д. Формування ключових компетентностей майбутніх менеджерів сфери туризму в процесі вивчення гуманітарних дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Вінницький держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського, Вінниця, 2016. 22 с.

20. Бондаренко О.М. Формування валеологічної компетентності студентів педагогічних університетів у процесі професійної підготовки: автореф. дис. канд. ... пед. наук: 13.00.04 / Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Київ, 2008. 24 с.

21. Борбич Н.В. Формування соціальної компетентності студентів педагогічних коледжів: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05 / Східноєвропейський нац. пед. ун-т ім. Л. Українки. Луцьк, 2013. 247 с.

22. Бровченко А.І. Формування фахової компетентності з основ етнодизайну у майбутніх учителів трудового навчання: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2011. 315 с.

23. Букатова О.М. Формування ергономічної компетентності майбутніх учителів технологій у процесі навчання основ охорони праці: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2015. 24 с.

24. Бурлаєнко Т.І. Формування економічної компетентності майбутніх менеджерів освіти засобами ігрових форм навчання: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2013. 19 с.

25. 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.

26. 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.

27. Василюшина Н.М. Формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх фахівців з міжнародних відносин у процесі вивчення фахових дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. авіац. ун-т. Київ, 2014. 20 с.
28. Вдовиченко Р.П. Діяльність міського управління освіти з підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Інститут педагогіки АПН України. Київ, 2006. 23 с.
29. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність керівника школи. Харків: Вид. група «Основа», 2007. 112 с.
30. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
31. Вітер С.А. Формування економічної компетенції молодших спеціалістів у процесі фахової підготовки в агротехнічних коледжах: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ін-т педагогіки НАПН України. Київ, 2014. 253 с.
32. Віщук А.А. Розвиток орфографічної компетентності студентів-першокурсників філологічних спеціальностей педагогічних університетів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Київський ун-т ім. Б. Грінченка. Київ, 2013. 16 с.
33. Внукова О.М. Методологічні засади професійної освіти: навчальний посібник для студентів напрямів підготовки 6.010104 Професійна освіта (Технологія виробів легкої промисловості), 6.010104 Професійна освіта (Дизайн). Київ: КНУТД, 2015. 198 с.
34. Возняк Л.С. Психологічні особливості професійної підготовки майбутніх спеціалістів до управлінської діяльності: автореф. дис. ... канд. психол. н.: 19.00.05. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2000. 19 с.
35. Волкова І.В. Формування і розвиток мовних компетентностей учнів 5-6 класів загальноосвітньої школи (на прикладі вивчення словотвору й орфографії): автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Південноукраїнський держ. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського. Одеса, 2009. 20 с.
36. Володько І.В. Формування інформаційно-комунікаційної компетентності майбутніх фахівців фізичного виховання і спорту: дис. канд. ... пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2016. 252 с.
37. Волошко Л.Б. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців з фізичної реабілітації у процесі вивчення медико-біологічних дисциплін: автореф. дис. канд. ... пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2006. 20 с.

38. Ворон О. Методологічні аспекти зростання професійного потенціалу керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 4 (80). С. 7-10.

39. 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.

40. 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.

41. Галатюк М.Ю. Розвиток навчально-пізнавальної компетентності старшокласників у процесі вивчення природничих предметів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.09 / Тернопільський нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2012. 23 с.

42. Галус О.М. Формування управлінської культури майбутніх педагогів. *Розвиток вищої педагогічної освіти: методологія, теорія і практика*: матеріали наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26 лютого 2018 р.). Хмельницький: ХГПА, 2018. С. 9-11.

43. 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.

44. Герасимчук О.Л. Формування екологічної компетентності майбутніх гірничих інженерів у процесі професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2015. 22 с.

45. Гірняк О.М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. Київ: Магнолія плюс, Львів: «Новий світ – 2000». 2003. 336 с.

46. Гладкова В. Професійне самовдосконалення менеджера освітнього закладу: методичні рекомендації. *Молодь і ринок*. 2012. Вересень № 9 (92). С. 68-74.

47. 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.

48. Гнаткович Т.Д. Формування мовної компетентності учнів основної школи у процесі вивчення синтаксису: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Херсонський держ. ун-т. Херсон, 2011. 24 с.

49. 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.
50. Годлевська Д.М. Формування професійної комунікативної компетентності майбутніх соціальних працівників в умовах педагогічного університету: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2007. 286 с.
51. Гончаренко С. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 376 с.
52. Гончарова О.М. Теоретико-методичні основи особистісно-орієнтованої системи формування інформатичних компетентностей студентів економічних спеціальностей: автореф. дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2007. 40 с.
53. 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.
54. Гордійчук А.В. Формування ключових професійних компетентностей майбутніх учителів іноземної мови засобами міжкультурної комунікації: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. Черкаси, 2014. 20 с.
55. Грабовський П.П. Розвиток інформаційної компетентності вчителів природно-математичних предметів у післядипломній педагогічній освіті: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2016. 23 с.
56. Грудок-Костюшко М.О. Методика формування україномовної діалогової компетентності в учнів 10-11 класів загальноосвітніх шкіл: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Державний заклад «Південноукраїнський нац. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського». Одеса, 2012. 21 с.
57. Гура Т.В. Формування управлінської компетентності випускників електромашинобудівних спеціальностей технічних університетів: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2011. 24 с.
58. Гура О.І. Психолого-педагогічна компетентність викладача вищого навчального закладу: теоретико-методологічний аспект: монографія. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2006. 332 с.
59. Давидюк Н.Ю. Розвиток професійної компетентності методистів позашкільних навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2013. 19 с.
60. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті. Київ: Шкільний світ, 2007. 120 с.

61. 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.
62. Дарманська І.М. Функції державних службовців сфери управління освітою (1991–2008 рр.). *Педагогічний дискурс*: зб. наук. праць. Хмельницький: ХГПА, 2008. Вип. 4. С. 53–56.6.
63. Дарманська І.М. Становлення управлінця: погляд на проблему. *Педагогічний дискурс*: зб. наук. праць. Хмельницький: ХГПА, 2009. Вип. 6. С. 67–71.
64. Дарманська І.М. Реалізація управлінської компетентності посадових осіб місцевих органів управління освітою у контексті дотримання норм Закону України «Про освіту». Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць. Сер.: Педагогіка та психологія. Чернівці, 2013. Вип. 643. С. 44–51.
65. Дарманська І.М. Сутнісна характеристика поняття «управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу». *Педагогічний дискурс*: зб. наук. праць. Хмельницький: ХГПА, 2015. Вип. 18. С. 74–78.
66. Дарманський М.М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні. Хмельницький: Поділля, 1997. 384 с.
67. Демократична школа: практичний посібник. Всеукраїнська програма освіти для демократичного громадянства / за заг. ред. О. Шинаровської. Європейський центр імені Вергеланда, 2017. 38 с.
68. 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.
69. Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»): постанова Кабінету Міністрів України від листопада 1993 р. № 896. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF>
70. Децюк Т.М. Формування професійної компетентності майбутніх соціальних працівників у позаурочній роботі в умовах вищого навчального закладу: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Глухівський нац. пед. ун-т ім. О. Довженка. Глухів, 2015. 20 с.
71. 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.
72. Дніпровська Т.В. Формування управлінської компетентності майбутніх інженерів автомобільного транспорту: комунікативний аспект: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2016. 23 с.

73. Добротвор О.В. Формування комунікативної компетентності старшокласників засобами організаційно-діяльнiсної гри: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.09 / Ін-т педагогiки НАПН України. Київ, 2011. 20 с.
74. Дрогайцев О.І. Формування інформаційної компетентності студентів вищих навчальних закладів у процесі навчання гуманітарних дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.09 / Криворізький держ. пед. ін.-т. Кривий ріг, 2009. 20 с.
75. Елькін М.В. Формування професійної компетентності майбутнього вчителя географії засобами проектної діяльності: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти АПН України. Київ, 2005. 22 с.
76. Єгорова В.В. Розвиток ключових компетентностей науково-педагогічних працівників у системі методичної роботи вищого навчального закладу: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2011. 20 с.
77. Єльнікова Г.В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти: дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.01 / Луганський Нац. пед. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ, 2005. 443 с.
78. Єременко Л.В. Формування соціальної компетентності майбутніх практичних психологів: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2013. 20 с.
79. Єфімова О.М. Формування іншомовної комунікативної компетентності курсантів вищих військових навчальних закладів: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2014. 321 с.
80. Жигір В. Управлінська компетентність менеджера освіти. *Молодь і ринок*. 2011. № 4 (75). С. 76-79.
81. Жигір 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.
82. Жизнь как точная наука. Принцип Питера, закон Мерфи и совсем серьезная математика. URL: <https://lenta.ru/articles/2009/07/08/peter/>
83. Заредінова Е.Р., Зіядінова Р.І. Поняття «компетенція» і «компетентність» у контексті компетентнісного підходу в освіті. *Педагогічний дискурс*. 2013. № 14. С. 181-185.
84. Зель І.О. Формування андрагогічної компетентності у студентів гуманітарних факультетів класичних університетів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. Черкаси, 2009. 20 с.
85. Зелюк В. Професійна компетентність керівника. *Освіта Полтавщини*. 2011. № 25-26. С. 3-8.

86. 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.

87. Зубик Л.В. Формування професійних компетентностей майбутніх бакалаврів з інформаційних технологій у процесі вивчення фахових дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. ун-т водного господарства та природокористування. Рівне, 2016. 21 с.

88. Іванова С.В. Розвиток професійної компетентності вчителів біології у закладах післядипломної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Уманський держ. пед. ун-т ім. П. Тичини. Умань, 2011. 18 с.

89. Івашньова С.В. Організаційно-педагогічні засади вдосконалення методичної компетентності вчителів іноземної мови початкової школи: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2010. 20 с.

90. Калініна Л. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. *Рідна школа*. 2017. № 1-2 (січень-лютий). С. 8-16.

91. Карпенко Т.П. Формування концертмейстерської компетентності майбутніх педагогів-музикантів у процесі вивчення фахових дисциплін: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2010. 226 с.

92. Касіянець С.Є. Формування самоосвітньої компетентності майбутніх економістів у процесі професійної підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2017. 283 с.

93. Кваліфікація. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>

94. Квасник О.В. Формування соціокультурної компетентності студентів технічних університетів у процесі вивчення психолого-педагогічних дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Київський ун-т ім. Б. Грінченка. Київ, 2014. 20 с.

95. Кисельова О. Б. Формування компетентності самоосвіти у майбутніх педагогів в умовах інформаційно-навчального середовища: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.09 / Харківський нац. пед. ун-т ім. Г.С. Сковороди. Харків, 2011. 20 с.

96. Кічук Я.В. Теоретичні і методичні засади формування правової компетентності майбутнього соціального педагога в умовах університетської педагогічної освіти: автореф. дис. д-ра. пед. наук: 13.00.04 / Державний заклад «Південноукраїнський нац. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського». Одеса, 2010. 40 с.

97. Климова К.Я. Формування мовнокомунікативної професійної компетентності студентів нефілологічних спеціальностей педагогічних університетів: дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П.Драгоманова. Київ, 2011. 554 с.

98. Клімова А.М. Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах економічного профілю: автореф. дис. ... канд. пед. наук за спеціальністю 13.00.04 / ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». Переяслав-Хмельницький, 2015. 21 с.

99. Коваленко К.В. Формування предметної компетентності учнів основної школи у процесі розв'язування фізичних задач графічним методом: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2016. 208 с.

100. Коваленко Н.В. Формування самоосвітньої компетентності учнів основної школи сільської місцевості: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.09 / Ін-т педагогіки АПН України. Київ, 2009. 20 с.

101. 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.

102. Козаченко С.М. Формування ціннісно-сміслової компетентності майбутніх учителів у процесі вивчення гуманітарних дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Державна прикордонна служба України. Хмельницький, 2014. 16 с.

103. Козич І.В. Формування конфліктологічної компетентності соціального педагога в умовах магістратури: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05 / Держ. вищ. навч. заклад «Запорізький нац. ун-т». Запоріжжя, 2008. 254 с.

104. Колган Т.В. Формування громадянської компетентності старшокласників у навчально-виховному процесі середньої загальноосвітньої школи: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.07 / Харківський нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Харків, 2012. 20 с.

105. Колесник К.В. Формування лінгвокультурологічної компетентності учнів 5-6-х класів у процесі навчання новогрецької мови: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2017. 23 с.

106. Колос Ю.З. Формування інформаційно-технологічних компетентностей майбутніх перекладачів у процесі фахової підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ін-т педагогіки АПН України. Київ, 2010. 20 с.

107. Комашко Н.В. Формування творчої компетентності майбутніх дизайнерів у процесі вивчення комп'ютерної графіки: автореф. дис. ... канд.

пед. наук: 13.00.04 / Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. Черкаси, 2011. 20 с.

108. Конаржевський Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. Москва: Педагогика, 1986. 144 с.

109. Конаржевський Ю.О. О некоторых проблемах управления школой. *Советская педагогика*. 1985. № 2. С. 50-53.

110. Кондратьєва О.М. Формування полікультурної компетентності майбутніх учителів початкової школи (на засадах лінгвокраїнознавчого підходу): дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2017. 265 с.

111. Коновальська Л.О. Формування методичної компетентності майбутніх учителів фізичної культури у процесі вивчення професійно орієнтованих дисциплін: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2011. 270 с.

112. 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/

113. Концептуально-методологічні основи проектування методів і засобів діагностики освітніх результатів у вищих навчальних закладах: монографія / за заг. ред. В.І. Лугового, О.Г. Ярошенко. Київ: Педагогічна думка, 2014. 234 с.

114. Копил Г.О. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців з міжнародної економіки у процесі вивчення іноземних мов: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Житомирський держ. ун-т ім. І. Франка. Житомир, 2007. 20 с.

115. Копусь О.А. Теоретико-методичні засади формування фахової лінгводидактичної компетентності майбутніх магістрів-філологів: автореф. дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.02 / Держ. заклад «Луганський нац. ун-т ім. Т. Шевченка». Луганськ, 2013. 43 с.

116. Корець О.М. Формування технічної компетентності майбутніх учителів технологій у процесі вивчення фізико-математичних дисциплін: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2015. 243 с.

117. Котенко О.В. Розвиток полікультурної компетентності вчителів світової літератури в системі післядипломної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2011. 20 с.

118. 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.

119. Кочарян А.Б. Розвиток інформаційно-комунікаційної компетентності науково-педагогічних працівників гуманітарних спеціальностей класичних університетів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.10 / Інститут інформаційних технологій та засобів навчання НАПН України. Київ, 2016. 23 с.

120. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

121. Кравченко Л.М. Наукові основи підготовки менеджера освіти у системі неперервної педагогічної освіти: автореф. дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.04 / Інститут вищої освіти АПН України. Київ, 2008. 41 с.

122. Кравченко-Дзондза О.Є. Формування комунікативної компетентності майбутніх учителів початкових класів у процесі фахової підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Дрогобицький держ. пед. ун-т ім. І. Франка. Дрогобич, 2015. 176 с.

123. Кривець С.В. Формування пошуково-інформаційної компетентності майбутніх учителів у процесі роботи зі словниково-довідковою літературою: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2009. 20 с.

124. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Київ: Освіта України, 2005. 256 с.

125. Кругла Н.А., Фролова М.Е. Загальнокультурні й фахові компетенції українських студентів: кореляції та відмінності. *Народна освіта*. Електронне наукове фахове видання. Випуск № 2 (32), 2017. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=1508

126. Кузьмінський А. підготовка майбутнього фахівця в контексті компетентнісного підходу. *Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи*: зб. матер. III Міжнародної наук.-практ. конф. 2012. Т. 3. С. 62–65.

127. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.

128. Куриленко Н.В. Формування екологічної компетентності учнів основної школи у процесі навчання фізики: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Кіровоградський державний педагогічний університет ім. Володимира Винниченка МОН України. Кіровоград, 2015. 23 с.

129. Куртась С.А. Формування оцінювальної компетентності майбутнього викладача у процесі магістерської підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Чернігівський нац. пед. ун-т ім. Т.Г. Шевченка. Чернігів, 2014. 20 с.

130. Кухар Л.О. Моніторинг сформованості професійних компетентностей майбутніх учителів інформатики засобами тестового

контролю: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2014. 303 с.

131. Кучерявий О.Г. Кар'єрне зростання: особистісний вимір: монографія. Київ: Вид. дім «Слово», 2015. 224 с.

132. Кушнір Т.І. Формування граматичної компетентності учнів 8-9 класів у процесі вивчення синтаксису: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2016. 22 с.

133. Лаврухіна Т.В. Формування комунікативної компетентності майбутніх авіаційних диспетчерів у вищих навчальних закладах авіаційного профілю: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.04 / Національний авіаційний університет. Київ, 2015. 21 с.

134. Лазуріна Н.П. Громадянська компетентність особистості: соціально-філософський аналіз: дис. ... канд. філософ. наук: 09.00.03 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2012. 237 с.

135. Ландо О.А. Управління формуванням здоров'язбережувальної компетентності майбутніх учителів початкової школи у педагогічних коледжах: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06 / Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2015. 21 с.

136. Лейко С.В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 4. С. 128–135.

137. Лепська Н.В. Політична компетентність у програмуванні суспільного розвитку: автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.01 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2011. 17 с.

138. Лисенко Н.В. Етнокультурна компетентність сучасного педагога: психолого-педагогічний аспект. *Педагогічний дискурс*. 2007. Вип. 2. С. 100–106.

139. Литовченко І.В. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Харківський національний економічний університет. Харків, 2011. 24 с.

140. Лі Чуньпен Методика формування вокальної компетентності майбутніх учителів музики: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2013. 203 с.

141. Лігоцький А.О. Система різнорівневої підготовки фахівців в Україні (теоретико-методологічний аспект): автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Ін-т педагогіки і психології проф. освіти. Київ. 1997. 36 с.

142. Логвінова Я.О. Формування екологічної компетентності майбутнього викладача біології в процесі вивчення природничих дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Кіровоградський держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. Кіровоград, 2014. 20 с.

143. Логінова Н.М. Формування професійно-правової компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників: автореф. дис. ... канд. пед. наук:

13.00.04 / Нац. акад. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького. Хмельницький, 2011. 20 с.

144. Локшин В.С. Професійна компетентність майбутніх менеджерів соціокультурної сфери в контексті модернізації вищої освіти: дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.04 / Нац. акад. пед. наук України. Київ, 2015. 438 с.

145. Лугова В.М., Серіков Д.О. Мотивація саморозвитку та управлінська компетентність керівників підприємства. URL: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/20791/1/84-86.pdf>

146. Лукашенко Т.Ф. Формування екологічної компетентності майбутніх інженерів хімічних спеціальностей у процесі вивчення фахових дисциплін: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини «Україна». Київ, 2014. 187 с.

147. Максимчук Б.А. Теоретичні та методичні основи формування валеологічної компетентності майбутніх учителів у процесі фізичного виховання: автореф. дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.04 / Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2017. 43 с.

148. Мамчич О.Б. Формування лінгвістичної компетентності майбутніх учителів початкової школи у вищих педагогічних навчальних закладах: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ін-т вищ. освіти акад. пед. наук України. Київ, 2003. 22 с.

149. Маргітич М.Я. Методика формування інформаційно-технологічної компетентності майбутніх учителів технологій: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2015. 237 с.

150. Мармаза О.І. Система підвищення функціональної компетентності керівників загальноосвітніх закладів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Нац. пед. ун-т ім. Драгоманова. Київ, 1998. 18 с.

151. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків: вид-во група «Основа», 2007. 448 с.

152. Маслов В.І., Шаркунова В.В. Принципи менеджменту в установах освіти. *Освіта і управління*. 1997. № 1. С. 77-84.

153. Маслов В.И. Система функциональной компетентности директора школы: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Киевский гос. пед. ин-т им. А.М. Горького. Киев, 1978. 219 с.

154. Маслов В.І. Концептуальні засади побудови змісту і структури орієнтованої моделі функціональної компетентності керівників навчальних закладів. URL:

http://lib.iitta.gov.ua/6925/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF._%D0%B7%D0%B0%D1%81.%D0%BF%D0%BE%D0%B1%D1%83%D0%B4.%D0%B7%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D1%83_%D1%96_%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82.%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%96.pdf

155. Маслов Р.В. Формування оздоровчої компетентності майбутніх фахівців із фізичної реабілітації в процесі професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», Переяслав-Хмельницький, 2016. 23 с.

156. Матяш О.І. Формування методичної компетентності з навчання геометрії майбутніх учителів математики: дис. д-ра. пед. наук: 13.00.02 / Вінницький держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2014. 550 с.

157. Мацевко Т.М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю: автореф. дис. ... канд. психолог. наук: 19.00.09 / Національна академія оборони України. Київ, 2007. 18 с.

158. Мельник В.К. Модель розвитку управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09melcsd.pdf>

159. Мельничук І.М. Теорія і методика професійної підготовки майбутніх соціальних працівників засобами інтерактивних технологій у вищих навчальних закладах: дис. ... доктора пед. наук: 13.00.04 / Тернопільський національний пед. ун-тет ім. І. Гнатюка. Тернопіль, 2011. 585 с.

160. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учебное пособие / под ред. А.П. Егоршина. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 624 с.

161. Мерзликін О.В. Хмарні технології як засіб формування дослідницьких компетентностей старшокласників у процесі профільного навчання фізики: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.10 / Ін-т інформаційних технологій і засобів навчання НАПН країни. Київ, 2016. 21 с.

162. Милославська О.В. Емоційний інтелект як складова комунікативної компетентності студентів: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Харківський нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Харків, 2011. 19 с.

163. Мирна І.О. Розвиток соціальної компетентності класних керівників загальноосвітніх навчальних закладів у процесі професійної діяльності: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Житомирський державний університет імені І. Франка. Житомир, 2015. 21 с.

164. Михаськова М.А. Формування фахової компетентності майбутнього вчителя музики: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2007. 19 с.

165. Міляєва В.Р. Психологічні основи розвитку фахової компетентності державних службовців у системі підвищення кваліфікації: автореф. дис. ... д-ра. психол. наук: 19.00.07 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2012. 43 с.

166. Мішеніна Т.М. Формування дидактичної компетентності майбутніх учителів філологічних спеціальностей у вищих педагогічних

навчальних закладах: автореф. дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.09 / Ін-т педагогіки НАПН України. Київ, 2013. 40 с.

167. Мороз М.О. Формування мистецької компетентності майбутніх учителів музики в процесі поліхудожньої освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Вінницький держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2014. 20 с.

168. Мося І.А. Формування самоосвітньої компетентності майбутніх кваліфікованих робітників у процесі загальноосвітньої підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. авіац. ун-т. Київ, 2014. 19 с.

169. Наливайко Г.В. Розвиток самоосвітньої компетентності вчителів початкових класів у системі підвищення кваліфікації: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2012. 19 с.

170. Наумчук І.А. Інформаційно-комунікаційна компетентність керівника позашкільного навчального закладу як важлива складова його професійної культури. *Педагогічний дискурс*. № 7, 2010. С. 174-177.

171. Національна доктрина розвитку освіти від 17 квітня 2002 року №347/2002. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>

172. Нежинська О.О. Психологічні умови формування гендерної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2011. 20 с.

173. Низовець О.А. Особистісні детермінанти розвитку комунікативної компетентності майбутніх психологів: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2011. 286 с.

174. Ничкало Н.Г. Особливості обґрунтування концепцій сучасних науково-педагогічних досліджень. *Науковий вісник Миколаївського державного університету*. Серія: Педагогічні науки: зб. наук. пр. 2013. Вип. 1. 40 (92): Педагогічна освіта: історія, технології, педагогічна майстерність, професіоналізм. С. 6-17.

175. Ніжегордцев В.О. Формування методичних компетентностей майбутніх учителів фізики: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2014. 245 с.

176. Ніколаєв О.М. Теоретико-методичні засади формування методичної компетентності майбутніх учителів фізики у процесі навчання фізики: автореф. дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2017. 20 с.

177. Нікуліна А.В. Формування проектно-творчої компетентності майбутніх учителів технологій в процесі професійної підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Харківський нац. пед. ун-т ім. Г.С. Сковороди. Харків, 2015. 293 с.

178. 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.

179. Олійник В.В. Формування правової компетентності керівників навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2008. 24 с.

180. Олійник Н.Ю. Формування екологічної компетентності студентів гідрометеорологічного технікуму у процесі навчання інформаційних технологій: автор. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Харківська інж.-пед. академія. Харків, 2005. 19 с.

181. Оліфіра Л.М. Проблема формування професійної управлінської компетентності керівників закладів освіти в психолого-педагогічних дослідженнях. URL: <http://tme.uio.edu.ua/docs/3/10olippr.pdf>

182. Оліфіра Л.М. Розвиток професійної управлінської компетентності керівників вищих педагогічних навчальних закладів I-II рівнів акредитації засобами навчальних тренінгів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2013. 19 с.

183. Онкович А.Д. Формування професійної компетентності вчителів української діаспори США засобами педагогічної періодики: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ін-т вищ. освіти акад. пед. наук України. Київ, 2004. 20 с.

184. Онопрієнко О.В. Формування базових професійних компетентностей майбутнього вчителя фізичної культури у процесі вивчення фахових дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. Черкаси, 2009. 20 с.

185. Осадчий І.Г. Управлінська культура директора загальноосвітнього навчального закладу: модель, діагностика, розвиток. URL:

https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/11/statti/osadchiy.htm

186. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.

187. Основи методології та організації наукових досліджень: навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'ютантів / за ред. А.Є. Конверського. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.

188. Остапенко Н.М. Теоретичні і методичні засади формування лінгводидактичної компетентності у майбутніх учителів української мови і

літератури: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2010. 471 с.

189. Павленко А.Ю. Формування загальнокультурної компетентності учнів професійно-технічних навчальних закладів у процесі вивчення предметів суспільно-гуманітарного циклу: автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.04 / Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2015. 23 с.

190. Павленко І.С. Формування загальнокультурної компетентності учнів старшої школи у процесі вивчення предметів гуманітарного циклу: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.09 / Тернопільський нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2014. 19 с.

191. Панова С.О. Формування фахової компетентності майбутніх учителів математики на засадах акмеологічного підходу: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Бердянський державний педагогічний університет. Бердянськ, 2015. 23 с.

192. Панченко Т.В. Формування предметної компетентності з астрономії у старшокласників з використанням системи засобів наочності: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. Драгоманова. Київ, 2014. 280 с.

193. Пахомова О.В. Формування професійної компетентності майбутніх учителів філологічних дисциплін у процесі загальнопедагогічної підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Кіровоградський держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. Кіровоград, 2011. 19 с.

194. Педагогічний словник / за ред. Ярмоленка М.Д. Київ: Педагогічна думка, 2001. 516 с.

195. Перхайло Н.А. Формування текстотворчої компетентності старшокласників у процесі профільного навчання української мови: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2013. 224 с.

196. Петряєв О.О. Методичні основи розвитку функцій керівника (на прикладі виробничих організацій): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський національний економічний університет. Харків, 2005. 22 с.

197. Пільова С.Г. Формування організаційної компетентності майбутніх учителів у процесі професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / ДЗ «Півдєноукр. нац. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського». Одеса, 2011. 21 с.

198. Пінчук І.О. Формування фахової компетентності майбутніх учителів іноземної мови початкових класів: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2011. 270 с.

199. Пінчук О.П. Формування предметних компетентностей учнів основної школи в процесі навчання фізики засобами мультимедійних

технологій: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Ін-т інформаційних технологій і засобів навчання. Київ, 2011. 256 с.

200. Позднякова О.Л. Формування соціальної компетентності учнів з обмеженими можливостями здоров'я засобами проектної діяльності: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.03 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2010. 277 с.

201. Пономаренко Л.І. Розвиток педагогічної компетентності батьків-вихователів дитячих будинків сімейного типу у процесі соціально-педагогічного супроводу: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05 / Держ. вищ. навч. заклад «Донбаський держ. пед. ун-т». Слов'янськ, 2014. 20 с.

202. Пономарьов В.О. Формування професійно-педагогічної компетентності майбутнього тренера з атлетичної гімнастики у процесі фахової підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Класичний приватний ун-т. Запоріжжя, 2010. 20 с.

203. Попель М.В. Хмарний сервіс SageMathCloud як засіб формування професійних компетентностей вчителя математики: дис. канд. ... пед. наук за спеціальністю 13.00.10 / Інститут інформаційних технологій та засобів навчання НАПН України. Київ, 2017. 24 с.

204. Посадова інструкція директора школи. Маньківська ЗОШ I-II ст.
URL: http://mankivka-sh.ucoz.ua/publ/dokumenty/posadova_instrukcija_direktora_shkoli/3-1-0-5

205. 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>

206. 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>

207. Проворова Є.М. Методичні засади формування комунікативної компетентності майбутнього вчителя музики: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2008. 248 с.

208. Прошкін В.В. Педагогічна система як предмет наукового дослідження. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. Вип. 4 (45). Серія: Педагогічні науки. Київ: вид-во ТОВ «Видавниче підприємство «ЕДЕЛЬВЕЙС», 2015. С. 7-12.

209. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145 – VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

210. Радишевська М.М. Формування інтерактивної компетентності майбутніх учителів гуманітарних спеціальностей в процесі професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2015. 22 с.

211. Радул С.Г. Формування міжкультурної компетентності майбутнього вчителя іноземної мови у процесі професійної підготовки:

автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Уманський держ. пед. ун-т ім. П. Тичини. Умань, 2014. 20 с.

212. Раков С.А. Формування математичних компетентностей учителя математики на основі дослідницького підходу в навчанні з використанням інформаційних технологій: автореф. дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Харків, 2005. 44 с.

213. Ратушинська А.С. Формування самоосвітньої компетентності майбутнього вчителя початкових класів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Держ. вищ. навч. закл. «Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди». Переяслав-Хмельницький, 2013. 20 с.

214. Рафальська М.В. Формування інформатичних компетентностей майбутніх вчителів інформатики у процесі навчання методів обчислень: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2010. 280 с.

215. Ромащенко І.В. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців з маркетингу сфери управління у процесі вивчення фахових дисциплін: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Дрогобицький держ. пед. ун-т ім. І. Франка. Київ, 2010. 337 с.

216. Ростовська В.І. Управління процесом формування професійної компетентності заступника директора з навчально-виховної роботи загальноосвітнього навчального закладу: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06 / Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти». Київ, 2009. 22 с.

217. Руденко В.М. Формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх філологів засобами інтерактивних технологій: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Черкаський держ. ун-т ім. Б. Хмельницького. Черкаси, 2010. 20 с.

218. Руденька Т.М. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців мистецьких спеціальностей засобами арт-педагогіки: дис. ... канд. пед. наук за спеціальністю 13.00.04 / Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2017. 22 с.

219. Русіна Н.Г. Методика формування інформативних компетентностей у майбутніх правознавців: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2016. 255 с.

220. Рябченко С.В. Педагогічні технології формування професійної компетентності майбутніх вчителів біологічних спеціальностей: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Чернігівський нац. пед. ун-т ім. Т.Г. Шевченка. Чернігів, 2015. 20 с.

221. Савченко Р.А. Теорія і методика формування музично-педагогічної компетентності майбутніх вихователів та музичних керівників дошкільних навчальних закладів: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2014. 491 с.

222. Самсутіна Н.М. Формування професійних функціональних компетентностей майбутніх учителів фізичної культури у процесі фахової підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Бердянський держ. пед. ун-т. Київ, 2011. 279 с.

223. Самусь Т.В. Формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх інженерів-педагогів у процесі професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Глухівський нац. пед. ун-т ім. О. Довженка. Глухів, 2016. 22 с.

224. Сас О.О. Формування життєвої компетентності дітей 6-7 річного віку в умовах соціально-рольової діяльності: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2011. 21 с.

225. Сергієнко А. Формування компетентності директора в сучасних умовах розвитку професійно-технічного навчального закладу. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2015. № 3. С. 143-148.

226. Сідельник Н.В. Формування етнокультурної компетентності майбутніх учителів історії у процесі фахової підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України. Київ, 2012. 21 с.

227. Смирнова-Трибульська Є.М. Теоретико-методичні основи формування інформативних компетентностей вчителів природничих дисциплін у галузі дистанційного навчання: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2008. 44 с.

228. Смірнова Л.Л. Соціокультурна компетентність у структурі підготовки учителів іноземної мови в Польщі: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Кіровоградський держ. ін.-т ім. В. Винниченка. Кіровоград, 2010. 20 с.

229. Смірнова О.О. Методика формування художньо-педагогічної компетентності майбутніх учителів образотворчого мистецтва в процесі навчання декоративно-прикладного мистецтва: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2010. 20 с.

230. Снітко Є.О. Основи менеджменту та адміністрування / Є.О. Снітко, Є.Є. Завгородній. Луганськ: вид-во ДЗ «ЛНУ імені Т. Шевченка», 2010. 279 с.

231. Совік Т.В. Формування музично-естетичної компетентності майбутніх учителів початкових класів у процесі вивчення музичних дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Уманський держ. пед. ун-т ім. П. Тичини. Умань, 2011. 19 с.

232. Сорока О.В. Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців соціальної сфери засобами тренінгу. Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2017. Вип. 36. С. 241–246.

233. Сорока О.В. Формування та розвиток трудового потенціалу управлінських кадрів в умовах ринкових відносин: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Донецький національний університет. Донецьк, 2008. 20 с.

234. Сорокіна Н.В. Формування професійної іншомовної компетентності майбутніх філологів засобами мультимедійних технологій: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2016. 295 с.

235. Сороко Н.В. Розвиток інформаційно-комунікаційної компетентності вчителів філологічної спеціальності в умовах комп'ютерно-орієнтованого середовища: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.10 / Ін-т інформац. технологій і засобів навчання. Київ, 2012. 20 с.

236. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.

237. Сорочан Т.М. Сучасні технології шкільного менеджменту: опорний конспект для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників державних наукових закладів: навч. посібник. Луганськ: СПД Резніков В.С., 2009. 208 с.

238. Співаковська-Ванденберг Є.О. Формування самоосвітньої компетентності майбутніх учителів гуманітарних спеціальностей засобами інформаційно-комунікаційних технологій: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Респ. вищ. навч. заклад «Кримський гум. ун-т». Ялта, 2011. 20 с.

239. Стаднійчук І.П. Формування технічної компетентності майбутніх техніків-механіків у процесі професійної підготовки в аграрних коледжах: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2017. 22 с.

240. Столяр З.В. Формування комунікативної компетентності студентів філологічних спеціальностей у процесі вивчення синтаксису: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Ін-т педагогіки НАПН України. Київ, 2015. 20 с.

241. Субіна О.О. Формування соціальної компетентності майбутніх викладачів гуманітарних спеціальностей в умовах магістратури: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2015. 248 с.

242. Султанова Н.В. Педагогічні умови формування етичної компетентності майбутніх соціальних педагогів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05 / Держ. вищ. навч. заклад «Донбаський держ. пед. ун-т». Слов'янськ, 2013. 20 с.

243. Тарахонич Т.І. Методологічні підходи та принципи дослідження правового регулювання. *Часопис Київського університету права*. 2009. № 3. С. 15-19.

244. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти: монографія / Г.В. Єльнікова,

О.І. Зайченко, В.І. Маслов та ін.: за ред. Г.В. Єльнікової. Київ – Чернівці: Книги-XXI, 2010. 460 с.

245. Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу: монографія / З.В. Рябова, І.І. Драч, Н.О. Приходькіна. Київ: ТОВ «Альфа-Реклама», 2014. 338 с.

246. Ткаченко Т.В. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців безпеки життєдіяльності засобами інформаційно-комунікаційних технологій: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Вінницький держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2009. 20 с.

247. Трофименко А.О. Формування навчальних компетентностей у майбутніх учителів предметів гуманітарного циклу: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2008. 24 с.

248. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2007. 304 с.

249. Уйсімбаєва Н. Компетентнісний підхід до підготовки керівника навчального закладу. *Наукові записки*. Випуск 107-2. С. 206-212.

250. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема / В.В. Ягупов, В.І. Свистун, М.А. Кришталь, В.М. Король. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. Сер.: педагогічні та психологічні науки. 2013. № 4. С. 291-301.

251. Федина В.С. Формування професійної компетентності у майбутніх фахівців-сходознавців: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. / Університет менеджменту освіти АПН України. Київ, 2009. 22 с.

252. Федорцова О.Г. Формування культурологічної компетентності майбутніх інженерів-енергетиків у процесі вивчення гуманітарних дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2016. 23 с.

253. Федулова Л.І., Сокирник І.В., Стадник В.В., Йохна М.А., Новикова О.С., Рясних Є.Г. Менеджмент організацій. Київ: «Либідь», 2003. 446 с.

254. Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. 5-е изд. Москва: Политиздат, 1987. 590 с.

255. Філіпович В.М. Психологічні чинники формування інтелектуальної компетентності у студентів гуманітарного профілю: автореф. дис. ... канд. психолог. наук: 19.00.07 / Ун-т ім. Б. Грінченка. Київ, 2016. 20 с.

256. Форноляк І.В. Психологічні засади розвитку інформаційної компетентності у молодшому шкільному віці: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / Київський ун-т ім. Б. Грінченка. Київ, 2014. 20 с.

257. Фурман А.В. Ідея і зміст професійного методологування: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 378 с.
258. Фурман А. Освітологія як синтетична наукова дисципліна: проблема завдань, об'єкта, предмета, методу. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/7717/1/f_3.pdf
259. Халимон І.Й. Формування професійної компетентності майбутнього вчителя з другої спеціальності «Іноземна мова»: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Житомирський держ. ун-т ім. І Франка. Житомир, 2009. 20 с.
260. Хоружа Л.Л. Теоретичні засади формування етичної компетентності майбутніх учителів початкових класів: автореф. ... дис. д-ра пед. наук: 13.00.04 / Ін-т педагогіки АПН України. Київ, 2004. 36 с.
261. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 365 с.
262. Ціко І.Г. Формування етнокультурної компетентності учнів 5-7 класів у процесі вивчення зарубіжної літератури: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2016. 310 с.
263. Цоколенко О.А. Формування професійної компетентності майбутніх учителів фізики в процесі педагогічної практики: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2014. 189 с.
264. Цюлюпа Н.Л. Педагогічні умови формування методичної компетентності майбутнього вчителя музики в процесі інструментальної підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2009. 236 с.
265. Чемерис І.М. Формування професійної компетентності майбутніх журналістів засобами іншомовних періодичних видань: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ін-т вищ. освіти АПН України. Київ, 2008. 20 с.
266. Чепелюк А.В. Формування психолого-педагогічної компетентності майбутнього вчителя фізичної культури у вищому навчальному закладі: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. акад. держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького. Хмельницький, 2014. 20 с.
267. Чепорова І.Є. Формування професійної компетентності майбутніх економістів у процесі навчання фахових дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Херсонський держ. ун-т. Херсон, 2010. 22 с.
268. Черевко В.П. Формування комунікативної компетентності майбутнього менеджера у процесі професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2001. 20 с.
269. Чернова Т.Ю. Розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Інститут

професійно-технічної освіти Національної академії педагогічних наук України. Київ, 2012. 17 с.

270. Чопик Т.В. Розвиток професійної компетентності майбутніх тренерів-викладачів у процесі фахової підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Вінницький держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2014. 20 с.

271. Шаповал Р.В. Формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди. Харків, 2009. 20 с.

272. Шапран О.І. Технології формування управлінської компетентності майбутніх керівників у системі післядипломної педагогічної освіти. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukraci/pedagogika/2014/251-239-29.pdf>

273. Шарата Н.Г. Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах: монографія. Миколаїв, 2015. 354 с.

274. Шаркунова В.В. Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітніх закладах: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Інститут педагогіки АПН України. Київ, 1998. 18 с.

275. Шарлович З.П. Формування професійно-педагогічної компетентності медичних сестер сімейної медицини в процесі фахової підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2015. 22 с.

276. Шевченко В.Л. Формула компетентності: *Народна освіта*. Електронне фахове видання. Випуск № 2 (26). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3246

277. Шевчук Р.М. Методологія наукового пізнання: від явища до сутності. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2016. № 1 (11). С. 31-45.

278. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. Киев: Товариство «Знання», КОО, 1998. 512 с.

279. Ши Цзюнь-Бо Методика формування мистецької компетентності майбутніх учителів музики в процесі фортепіанної підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2007. 199 с.

280. Шишко А.В. Формування педагогічної компетентності майбутнього викладача іноземної мови у процесі магістерської підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Кіровоградський держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. Кіровоград, 2008. 20 с.

281. Шмиголь І.В. Формування загальнопредметних компетентностей з природничих дисциплін у професійній підготовці майбутніх учителів

біології та хімії: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. Черкаси, 2014. 21 с.

282. Юртаєва О.О. Розвиток професійно-педагогічної компетентності майстрів виробничого навчання будівельного профілю в системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ін-т пед. освіти і освіти дорослих АПН України. Київ, 2011. 20 с.

283. Яковлева М.Л. Формування загальнокультурної компетентності студентів економічних спеціальностей вищих технічних навчальних закладів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Кіровоградський держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. Кіровоград, 2012. 20 с.

284. Яланська С.П. Психологія розвитку творчої компетентності майбутніх учителів: автореф. дис. ... докт. психол. наук: 19.00.07 / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка. Київ, 2012. 34 с.

285. Ярошенко А.О. Поняття «компетентність» та «компетенція» в підготовці до професійної діяльності фахівців соціальної сфери у ВНЗ України. *Вища освіта України*. 2014. № 3 (додаток 2). С. 68-73.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

2.1. Проблема управління персоналом закладу освіти в психолого-педагогічній літературі

Управління є процесом, що реалізовується не в односторонньому напрямі, а охоплює усіх учасників, посадові обов'язки яких передбачають реалізацію контрольних функцій. Поняття «управління» є предметом дослідження багатьох науковців, що переконані в наявності проблемного, системного, інноваційного, стратегічного, особистісного підходів до трактування вказаного поняття. Тому зупинимось на аналізі підходів практикуючих педагогів та науковців до розгляду проблеми управління персоналом закладу освіти, у тому числі закладом загальної середньої освіти. Так, практика функціонування закладів вищої освіти спрямовується на дослідження окреслених процесів, особливо в тих випадках, коли освітня установа готує майбутніх фахівців сфери загальної середньої освіти. Наприклад, освітні установи проводять наукові конференції, до яких залучають керівництво закладу, провідних фахових викладачів, студентську молодь, практикуючих управлінців.

Серед кола наукових інтересів розглядаються наступні проблеми [2]: умови вироблення керівниками освітніх установ управлінських рішень (О. Бабенко); формування кадрового потенціалу закладу освіти (О. Білостенна); особистісне ставлення керівника закладу освіти до виконання посадових обов'язків (О. Вихованець); контроль за реалізацією освітньої та виховної діяльності на рівні керівника закладу освіти (Н. Вістяк); модель підготовки керівника закладу освіти до використання в професійній діяльності інноваційних технологій (І. Дуда); розвиток самоосвітньої компетентності керівника освітньої установи (О. Западинський); маркетингова діяльність керівника закладу освіти (Н. Колосінська); управління професійним становленням та розвитком педагогічних працівників закладу освіти (С. Куца); участь керівника в організації спільної командної роботи працівників закладу освіти (Л. Мартинець); використання тренінгових програм удосконалення професійної компетентності педагогічних працівників (Ю. Намазова); участь управлінця в організації та впровадженні дослідно-експериментальної роботи (Т. Парнивода); організація взаємодії освітньої установи з зовнішнім середовищем (Є. Роштабіга); особливості організації наступності у підготовці вихованців та учнів (О. Светлічна); розвиток виховної системи закладу освіти (Я. Ткачук) тощо.

У підручнику з проблем управління закладом освіти автори С. Немченко, В. Крижко, І. Шумілова, О. Старокожко, О. Голік досліджують [56]:

- Методологію управління (особливості управління; сучасні парадигми управління; наукові підходи до управління; наукові підходи до управління).

- Заклад освіти як об'єкт управління (заклад освіти як педагогічна система; особливості взаємодії освітньої установи з зовнішнім середовищем; внутрішня побудова освітньої установи; реалізація процесів в закладі освіти; особливості функціонування підсистем закладу освіти; режим життєдіяльності освітньої установи; особливості функціонування різних видів освітніх установ).

- Система управління освітньою установою (закономірності управління; організація функціонування освітньої установи; принципи та функції управління; ефективність управління; управлінський цикл; механізми системи управління).

- Управління функціонуванням освітньою установою (мета організаційної діяльності; система освіти; структура освітньої організації; типи управління; структура управління; організаційні форми управлінської діяльності).

- Планування роботи закладу освіти (підходи до планування; принципи планування управлінської та освітньої діяльності).

- Контроль в системі управління (суб'єкти контролю; функції контролю; форми контролю; методи контролю; види контролю).

- Мотивація педагогічних кадрів (організаційна поведінка педагогічних кадрів; теорії мотивації; оцінювання діяльності педагогічних кадрів; атестація педагогічних кадрів).

- Управління внутрішніми змінами освітньої установи (стратегії інноваційної діяльності керівника та педагогічних кадрів; інноваційна орієнтація в процесах розвитку освітньої установи; місце та роль керівника й педагогічних працівників в процесах впровадження інноваційної діяльності).

- Локальні нововведення в освітній установи та управління ними (особливості планування нововведень; мотивація учасників освітнього процесу до участі в інноваційній діяльності та інноваційному розвитку закладу освіти; подолання опору змінами).

- Системне управління розвитком освітньої установи (особливості системного управління; цільова програма в системі розвитку закладу освіти; місце в системному управлінні принципів організації, контролю та керівництва; виявлення та оцінка проблем в системному управлінні та плануванні розвитку закладу освіти; розробка концептуального проекту в системному плануванні функціонування закладу освіти).

- Управлінські рішення (управлінське рішення як категорія; принципи та типи управлінських рішень; особливості вироблення управлінських рішень; моделі реалізації управлінських рішень; методи вироблення управлінських рішень; процеси створення та розробки управлінських рішень).

- Правові засади функціонування закладу освіти (політика держави щодо функціонування освітньої системи; процеси ліцензування; інституційний аудит освітніх установ; законодавче забезпечення управлінської діяльності; юридична відповідальність менеджера освітньої установи).

- Матеріально-технічна база освітньої установи та фінансово-господарський напрям функціонування закладу освіти (зміст локальних документів; зміст законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів; санітарно-гігієнічні умови; санітарний стан закладу освіти; життєзабезпечення закладу освіти; підтримка сприятливого санітарного стану).

- Деонтологічні основи управління (зміст деонтології управління; категорії керівної деонтології; авторитет менеджера; відповідальність керівника закладу освіти).

- Педагогічна культура управлінця (поняття та зміст педагогічної культури керівника освітньої установи; педагогічна майстерність управлінця сфери освіти).

- Професійна компетентність управлінця (поняття та зміст професійної компетентності; характеристика професійної компетентності керівника; професійно-кваліфікаційна характеристика управлінця).

- Професійне мовлення управлінця (поняття та зміст ділового спілкування; функції ділового спілкування; культура мовлення управлінця; типи спілкування керівника освітньої установи; техніка мовлення управлінця; технологія мовлення управлінця; майстерність виступу управлінця).

- Імідж керівника закладу освіти (поняття та основні характеристики іміджу керівника; створення власного іміджу керівника; створення позитивного іміджу управлінця).

- Управлінець як лідер (характеристика понять «лідер колективу» та «лідер освітньої установи»; концепції лідерства; участь керівника у створенні конкурентоспроможної команди; технологія формування управлінської команди).

- Провідництво в діяльності управлінця (провідництво як функція управлінця; сценарне мислення управлінця; павутиння ідей лідера).

- Мистецтво розв'язувати керівником закладу освіти конфліктів (особливості управління конфліктами; прогнозування конфліктів; шляхи

розв'язання конфліктів; принципи та тактика вирішення конфліктів; асертивна поведінка управлінця).

Нам імпонують такі підходи науковців до розгляду проблеми управління закладами освіти, оскільки вони мають системний характер та охоплюють усі напрями діяльності менеджера освіти. Тобто управлінська діяльність розглядає з різноманітних напрямів та аспектів. По-суті у вказаному підручнику містяться усі проблемні питання, що стосуються загального управління освітньою установою та реалізації управлінських функцій.

Разом із цим необхідно вказати на те, що доцільно додати ті питання, що відображають характер реалізації функцій управління стосовно впровадження стратегічного менеджменту, який на сьогодні є надзвичайно важливим інструментом покращення якості функціонування закладу освіти як системи. Також необхідно звернути увагу на участь керівника освітньої установи в організації внутрішнього та зовнішнього іміджу закладу освіти, що впливає на піднесення рівня конкурентоспроможності освітньої установи. Сьогодні це питання є актуальним для усіх типів освітніх установ, а тому керівник закладу освіти має бути активним учасником вказаних процесів. Створення власного іміджу закладу освіти сприятиме підняттю авторитету закладу в цілому та особистостей педагогічного колективу, сприятиме залученню більшої кількості учнів.

Наступним прикладом є підходи М. Шкільняк, О. Овсянюк-Бердадіної, Ж. Крисько, І. Демків до дослідження теорій та технологій менеджменту, людського фактору у менеджменті [64]:

- Менеджмент в системі наукових знань (категорії менеджменту; предмет менеджменту; методи менеджменту, закони і закономірності менеджменту; менеджер як суб'єкт управління).

- Історія розвитку менеджменту та сучасний стан менеджменту (наукові школи; моделі менеджменту; тренди розвитку менеджменту).

- Планування в менеджменті (поняття, принципи та види планування);

- Організування в управлінні (типи та види організаційних структур, зміст організаційної діяльності, проектування та процес реалізації організаційних структур управлінської діяльності);

- Контролювання в управлінні (цілі та напрями контролювання, види контролю, реалізація функцій контролю, індикатори необхідності реалізації контрольних функцій).

- Мотивація в менеджменті (поняття та зміст мотивації, теорії мотивування, системи та моделі мотивування).

- Групове та командне управління (типи груп і команд, управління конфліктами, способи активізації групової та командної організації співпраці).

- Влада і лідерство (типи лідерства, спільне та відмінне у вказаних категоріях, емоційна компетенція управлінця, адаптований менеджер).
- Управлінські рішення (поняття та зміст управлінських рішень, алгоритм прийняття управлінських рішень, ухвалення управлінських рішень, прийняття управлінських рішень).
- Етика управління та імідж організації (етика управління, імідж організацій, норми організаційної поведінки, позитивний імідж).
- Ефективність управління (чинники впливу на ефективність, критерії ефективності, підвищення ефективності управління).

Вказане дослідження також спрямовано на розгляд проблем реалізації управлінської діяльності, однак містить певні відмінності від попереднього і на нашу думку не містить усіх категорій управлінської діяльності.

Велика кількість наукових досліджень стосується створення системи управління в умовах реалізації ідей Нової української школи. Так, на думку А. Кондратьєвої впровадження ідей функціонування Нової української школи породили нові підходи до реалізації управлінських функцій керівником закладу освіти [25]. Автор вважає, що кожна освітня установа має будувати свою діяльність з позиції власної автономії, акцентуючи увагу на академічну автономію, кадрову автономію, фінансову автономію, організаційну автономію, позиція науковця для нас є близькою, оскільки ми також вважаємо, що в управлінській діяльності керівник має враховувати положення децентралізацію, на яку державні органи влади все частіше наголошують у своїх виступах та при прийнятті підзаконних нормативно-правових документів. Саме децентралізація сприяє використанню нових підходів до управління закладом освіти, які мають знаходити своє відображення в усіх напрямках автономної роботи освітньої установи.

У своєму дослідженні М. Окса та К. Олексенко наголошують на тому, що вибір стратегії управління менеджером освіти впливає на рівень забезпечення якості надання освітніх послуг [37]. До основних напрямів освітньої діяльності авторами віднесено [37, с. 53]: врахування закладом освіти новітніх інформативних підходів до організації освітнього процесу; якість освітнього та виховного процесів; особистісне зростання учасників освітнього процесу; відповідність досягнень учнів встановленим державним стандартам; саморозвиток та самореалізацію учасників освітнього процесу; систему здоров'язбереження; позитивну мотивацію отримання знань; якість управління освітнім процесом; готовність учасників освітнього процесу до інноваційної діяльності в середині освітньої установи. Тому кожен керівник має переосмислити власні підходи до реалізації управлінських функцій, використовуючи в своїй роботі новації, що покращують якість функціонування освітньої установи. Управління у даному випадку має бути спланованим, скоординованим, організованим та комплексним. Ми погоджуємось з цією позицією, оскільки керівник закладу освіти має

виконувати управлінські функції не однолінійно, а стратегічно та широкомасштабно, враховуючи у своїй діяльності моніторингові та соціальні дослідження.

Як зазначає О. Дем'янюк, на якість управління впливає якість організації внутрішнього середовища освітньої установи [15]. Ми погоджуємось з автором, оскільки вважаємо, що кожен управлінець має дбати про створення психологічно стабільного та психологічно комфортного середовища в середині освітньої установи, що відобразиться на реалізації комунікативної взаємодії учасників освітнього процесу, налагодженні співпраці між ними, процесах забезпечення якості проведення навчальних занять, якості підняття індивідуального престижу педагогічних працівників та закладу в цілому.

Особливості управління початковою школою описує у своїй статті Я. Співак [50]. Автор початкову школу розглядає з позиції окремої соціально-педагогічної системи, з чим ми також погоджуємось. Тому ця система має мати свої особливості, у тому числі управління. Вони зумовлені внутрішніми та зовнішніми чинниками. Так, до внутрішніх чинників науковець відносить відкритість, внутрішню зацикленість та самодостатність [50, с. 119]. Така позиція автора є цілком виправданою, оскільки початкову освіту з однієї сторони необхідно розглядати з позиції системної одиниці, а з іншої – з позиції відокремленої структурної одиниці, що має свою структуру та органи управління.

Про важливість стратегічного управління зауважує у своєму науковому дослідженні О. Халимоник Автор вважає, що стратегічне управління впливає на процеси нововведення та змін у системі функціонування освітніх установ, як-от [58, с. 110]: розподіл ресурсів; координація роботи структурних підрозділів освітньої установи; адаптація до зовнішніх змін; передбачення можливих змін в освітній політиці держави та закладу. Тому у кожного керівника освітньої установи має бути побудований стратегічний план дій, що містить поетапність розвитку закладу як системи. Стратегія управління не може зациклюватись на сьогоденні, вона має охоплювати перспективу розвитку закладу освіти, а тому кожен керівник має планувати стратегію управлінської діяльності. Одним із стратегічних напрямів управління є впровадження етики управління, тобто відмови від дріб'язкового спілкування та зосередження на зміні форм і методів управління, випереджувальному контролі тощо [58, с. 112]. Ми не зовсім погоджуємось з позицією автора, оскільки вважаємо, що все ж таки керівник має навпаки працювати пліч-о-пліч зі своїми підлеглими, орієнтуватись у проблемах педагогічних працівників, допомагати їм в усіх потребах.

На доцільності демократичного управління освітніми установами наголошує Б. Чижевський, який демократичні процеси розглядає у контексті правомірності менеджера освіти, що сприяє оптимізації, інтенсифікації

освітнього процесу та уникненню конфліктів [61, с. 8]. Демократичне управління, на думку Б. Чижевського, має реалізовуватись в інтеграції з пізнанням вимог та умов управлінського процесу, їх впливу на якість реалізації прав і свобод педагогічних кадрів; усвідомлення учасниками освітнього процесу їх прав і свобод, обов'язків, а також тих особливостей освітнього середовища, які випливають з них; забезпечення відповідності діяльності менеджера природним та позитивним нормам поведінки в середовищі закладу освіти. В умовах створення демократичного середовища закладу освіти керівник має звернути увагу на дотримання учасниками освітнього процесу усіх правил поведінки.

На думку А. Зеленкова та М. Волокітіної стандарти менеджменту якості мають впроваджуватись завдяки сучасній комп'ютерній системи моделювання організаційних процесів, що слугуватиме покращенню якості надання освітніх послуг [17]. Кожна освітня установа має будувати свої бізнес проекти, підвищувати відповідальність персоналу закладу освіти, що вплине на якість створення освітнього середовища.

Як зазначає А. Панченко на якість управління закладом освіти впливають процеси планування, що передбачає стратегічну побудову, структурування подальших напрямів розвитку освітньої установи та винайдення стратегічних підходів щодо прийняття управлінських рішень у даному контексті [41]. Система планування, на думку автора, не є хаотичною, вона складається з певних етапів: процес – виконання – контроль результатів – система планування – результати виконання – аналіз відмінностей. Процеси планування стосуються розвитку об'єктів та потребують створення програм їх досягнення. А. Панченко зауважує на тому, що планування передбачає виконання функцій управління, видів управлінської діяльності, підготовчий етап управління, дію, процес, технологію, мистецтво, результат, розвиток. Ми погоджуємось з цією позицією, оскільки планування розуміємо у контексті багатоаспектного та багатофункціонального поняття. Планування не може обмежуватись створенням відповідного стратегічного плану, планування має реалізовуватись в багатьох сферах та напрямках діяльності управлінця та охоплювати велику кількість управлінських рішень.

На імпонує підхід І. Манжос та А. Шевченко до розгляду питань управління закладом освіти в сучасних умовах реформування системи освіти. На думку авторів управлінська діяльність має реалізовуватись паралельно з процесами управління ризиками, що можуть мати місце у системі побудови сучасної або традиційної концепцій [29]. Традиційна концепція не охоплює усі процеси та відбувається епізодично або фрагментарно, тоді як сучасна передбачає регулярний ризик-менеджмент. Ми більше схильні до застосування сучасної концепції ризик-менеджменту, що сприяє реалізації

програмно-цільового управління, плануванню розвитку освітньої установи, стратегічному плануванню тощо.

На думку С. Івах та О. Коханової сучасний український менеджмент характеризується певними недоліками [19]:

- недосконалість організаційних структур;
- недосконалість структурного насичення процесів управління;
- формалізація функціональних зв'язків;
- недосконалість гнучкості організаційних структур;
- формалізація інформаційних зв'язків;
- недостатність інформування керівників про нововведення;
- формалізація ієрархії;
- відсутність системних механізмів реалізації управлінської діяльності;
- відсутність чіткості функціональних повноважень посадових осіб тощо.

Ми погоджуємось з думкою авторів стосовно наявності в країні певних організаційних, змістових недоліків управління системою освіти, що має негативний відбиток у системі функціонування закладу освіти.

Як зазначає О. Большая, на розвиток освітньої установи впливають процеси впровадження новацій управління, оскільки менеджмент має оновлюватись банком новітніх ідей. У професійній діяльності керівник має використовувати навички інноваційного менеджменту, що характеризується системними експериментами. Сьогодні органи влади наголошують на необхідно запровадження європейської системи освіти, що неможливо без впровадження інноваційних підходів до управління [7].

Отже проведений аналіз літературних джерел показав наявність зацікавленості педагогів та науковців до проблеми управління закладами освіти. Однак думка авторів зводиться до того, що від напрямів, ідей, моделей, підходів до управління залежить якість функціонування закладу освіти. Тому для нас є важливим дослідити зміст та підходи до трактування основних категорій менеджменту та управління.

2.2. Сутність категорій управління та менеджменту

Категорії «управління» та «менеджмент» є предметом розгляду багатьох науковців. О. Мармаза розглядає вказані категорії ґрунтовно, починаючи з етапів їх становлення та розвитку. Науковець наголошує на тому, що на розвиток управління освітою в Україні впливають певні фактори, до яких автор відносить екзогенні, тобто зовнішнього середовища (соціально-економічний розвиток суспільства та держави; ринкові відносини; особливості реалізації державної політики; відношення країни до суспільства та організаційних структур; розвиток наук, у тому числі менеджменту; вплив

світового товариства на розвиток освіти та менеджменту держави; зміна освітньої парадигми; рівень участі управлінців у загальних зібраннях менеджерського складу; науково-технічний прогрес) та ендогенні, тобто внутрішнього середовища (розвиток закладу освіти; інноваційна діяльність освітньої установи; участь закладу освіти в експериментальних дослідженнях; розширення мережі освітніх установ; оновлення змісту освіти на змісту надання освітніх послуг; підвищення вимог до керівного складу освітньої установи; протистояння учасників освітнього процесу застарілим підходам до організації освітнього процесу) [30, с. 15].

Оскільки наука розмежовує два поняття «управління» та «менеджмент», це означає, що вони мають певні розбіжності. Так, Г. Тимошко у своєму дослідженні обґрунтовує власні підходи до трактування обох понять та зазначає, що вони мають суттєві відмінності. Управління автором розглядається у більш широкому розумінні, оскільки вказаний термін характеризується впливом на учасників освітнього процесу з метою зміни їх поведінки. Тоді як менеджмент характеризує самого керівника закладу освіти, його майстерність реалізовувати управлінські функції. Тобто менеджмент керівника характеризується манерою спілкування, способами спілкування, власним авторитетом [53]. Тому менеджмент науковцем розглядається у більш вузькому значенні, ніж управління.

Ми погоджуємось з думкою автора, оскільки поняття «управління» є більш широким за значенням і охоплює усю систему освіти на загальнодержавному, місцевому та локальному рівнях, тоді як «менеджмент» характеризує самого керівника, тобто його компетентність. Тобто менеджмент є індивідуальною особистісною характеристикою управлінської діяльності кожного керівника.

Цієї ж позиції дотримується О. Винничук, який зазначає, що менеджмент – це уміння керівника реалізовувати та виконувати свої професійні функції [9]. Як зазначає автор, педагогічний менеджмент – це процеси керівництва педагогічним процесом. Педагогічний менеджмент має свою структуру (освітній компонент, мотиваційний компонент, когнітивний компонент, діяльнісний компонент, творчий компонент, інформаційний компонент, інтегративний компонент), яка характеризується відповідними рівнями [9]: управління колективом педагогічних працівників закладу освіти; управління діяльністю окремого взятого педагогічного працівника; управління діяльністю кожного учня закладу освіти.

Ми також підтримуємо думку автора про те, що в кожній освітній установі існує та реалізовується система ієрархії внутрішніх та зовнішніх зав'язків, які між собою об'єднані спільною метою. Тому керівник закладу освіти має бути учасником управлінських процесів при реалізації усіх ієрархічних зав'язків, виходячи з його функціональних повноважень.

Менеджмент виконує чітко визначені функції:

- Планування (кожен керівник закладу освіти має прагнути до вдосконалення власної управлінської майстерності та до вдосконалення системи функціонування освітньої установи, для цього він має будувати свою роботу, базуючись на принципах і підходах планування; завдяки планування керівник для себе чітко виокремлює цілі та основні напрями роботи закладу освіти, а також для усіх учасників освітнього процесу; через ці цілі здійснюється планування освітньої, виховної, наукової, організаційної, методичної, господарської діяльності та координація дій учасників освітнього процесу, що сприятиме досягненню визначених цілей).

- Організація (заклад освіти будь-якого типу не працювати хаотично, він має мати свою систему, яка вибудовується через організацію освітньої та іншої діяльності; головним суб'єктом організації цієї системи виступає керівник закладу загальної середньої освіти, який має чітко розподілити обов'язки, визначити зобов'язання та передбачити наслідки виконання тих чи інших дій);

- Мотивація (для того, щоб система була ефективною та в ній реалізовувались усі плани, керівник закладу освіти має створювати для своїх підлеглих усі умови – психологічні, педагогічні, методичні, господарські тощо; керівник освітньої установи має виступати мотиватором учасників освітнього процесу до досягнення визначених цілей, для цього він має всіляко їх заохочувати, допомогти, брати особисто участь у реалізації тих чи інших заходів).

- Контроль (усі процеси, що відбуваються в середині освітньої установи, мають бути керованими, тобто колектив працівників має пам'ятати про те, що виконання посадових обов'язків є підзвітним процесом; функція контролю має мати місце при виконанні усіх повноважень працівниками закладу освіти, оскільки в діяльності педагога має бути присутнім не тільки контроль зі сторони керівництва, а й самоконтроль).

Зазначені функції менеджменту мають місце у наукових публікаціях майже усіх науковців та практикуючих педагогів, а тому вони дійсно мають місце у системі реалізації професійних зобов'язань керівником та мають вагоме значення у процесах створення якісного освітнього та іншого середовища закладу освіти.

Функції менеджменту мають бути всеохоплюючими та стосуватись різних аспектів діяльності керівника. Наприклад, процеси планування мають реалізовуватись у короткостроковому й довгостроковому періоді та відображати особливості удосконалення роботи усіх структурних підрозділів освітньої установи.

У навчальному посібнику з менеджменту освіти Р. Тягур та Т. Тягур розмежовує поняття «менеджер» та «лідер», при цьому вказуючи на наявність в них відмінних якостей, я-от [55, с. 110] (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Якості лідера та менеджера

Лідер	Менеджер/керівник
Душа	Розум
Мрійливість	Раціональність
Небайдужість	Схильність давати поради
Творчість	Наполегливість
Гнучкість	Вміння розв'язувати проблеми
Здатність надихати людей	Тверезість мислення
Новаторство	Аналітичний склад розуму
Рішучість	Структурний підхід
Уява	Обережність
Схильність до експериментів	Владність
Ініціатива у впровадженні змін	Вміння стабілізувати ситуацію
Володіння особистою владою	Володіння службовими повноваженнями

Менеджер може бути лідером, а також навпаки. У тому випадку, коли менеджер виступає літером, у нього більше можливостей досягнути необхідних результатів у забезпеченні якості функціонування закладу освіти.

Завдання освітнього менеджменту у своєму дослідженні виділяє І. Лікарчук [28]:

- впливає на визначення, створення та реалізацію стратегії закладу освіти;
- дозволяє реалізовувати оперативне управління кожним структурним підрозділом закладу освіти;
- впливає на створення інноваційного середовища освітньої установи;
- мотивує педагогічних та інших працівників закладу освіти до досягнення нових цілей, самореалізації та професійного зросту;
- призводить до мінімізації витрат закладом освіти;
- впливає на усунення ризикових ситуацій;
- впливає на ефективність реалізації функцій контролю.

Освітній менеджмент педагоги, управлінці, науковці розглядають з різних позицій (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Підходи науковців до дослідження освітнього менеджменту

Напрямок дослідження	ППП
Теорія управління освітою	Б. Волкова, Н. Волкова, А. Гонтарєва, О. Ігнатєва, Л. Олейніченко, І. Паскалова, О. Проценко, І. Соколова, О. Шаліна

Практика освітнього менеджменту	Р. Андрієвська-Герланець, Л. Задорожна-Княгницька, О. Папазова	В. Вялкова, Л. Кучер,
Історія управління освітою	С. Гіріна, Ю. Короткова, В. Ромашенко, А. Семенова, О. Шурдова	Л. Постоева,
Компетентнісний підхід у менеджменті	І. Антошкіна, І. Дарманська, О. Мармаза, Ю. Молчанова, Л. Поливана	О. Луценко,
Функції менеджменту	А. Губа, О. Черненко	

У навчально-методичному посібнику Л. Даниленко розмежовує поняття «менеджмент» та «управління» та вказує на те, саме менеджмент є основною, провідною функцією управління. Якщо характеризувати менеджмент, то його складником є менеджмент освітніх інновацій. Саме менеджмент освітніх інновацій науковець співвідносить з інвестиціями та інноваційними процесами, які впливають на якість функціонування закладу освіти. Якщо говорити про керівника закладу освіти, він має реалізовувати у професійній діяльності освітні інновації в управлінні, тобто ті інновації, що впливають на якість прийняття управлінського рішення, його ефективність та оперативність [14]. Погоджуємось з цим твердженням та вважаємо, що освітній менеджмент має бути інноваційним, таким, що впливає на підвищення якості усіх напрямів функціонування освітньої установи.

У науковій публікації В. Мельніченко зазначає, що сучасні заклади освіти мають характеризуватися [32, с. 121]:

- відкритістю системи, що готова до постійних змін;
- здатністю адаптуватися до новітніх підходів розвитку та трансформації суспільства, нових стратегій взаємодії учасників освітнього процесу;
- здатність впроваджувати стратегічні зміни, розвивати стратегічне мислення, розвивати здатність працювати в команді.

Дійсно, кожна освітня установа має адаптуватись до нових вимог функціонування, врахувати інноваційні процеси, запропоновані органами державної влади. Заклади освіти мають бути відкритими не тільки для усіх учасників освітнього процесу, а й до зовнішнього середовища. Керівник закладу освіти має врахувати пропозиції влади з удосконалення функціонування структурних підрозділів, забезпечення якості освітнього та виховного процесів. Вказані процеси мають обговорюватись за зібраннях, що проводить керівник, але ініціаторами можуть виступати й інші учасники освітнього процесу. Важливо, щоб заклад освіти не стояв на місці, а постійно розвивався. Разом із розвитком інфраструктури, мають розвиватись та удосконалювати свої професійні навички педагогічні працівники, які забезпечують реалізацію освітнього процесу, співпрацюють з учнями. На

превеликий жаль, не усі працівники освітніх установ бажають змінюватись, удосконалюватись, тому на них прямий вплив має здійснювати керівник освітньої установи. Цей вплив має реалізовуватись по-перше, через особистий приклад. Тобто менеджер має бути постійним учасником конференцій, семінарів, тренінгів, під час яких обговорюються стратегічні напрями удосконалення управлінської діяльності, роботи педагогічних кадрів, налагодження взаємодії з учасниками освітнього процесу тощо. У тому випадку, якщо керівник закладу освіти займає активні позицію у власному удосконаленні, педагогічні працівники будуть його наслідувати, переймати інноваційний досвід. У даному випадку заклад освіти має працювати як єдина система, що характеризується єдністю мети, єдністю інтересів та єдністю бажань й прагнень.

Аналіз наукових джерел також вказує на те, що велика кількість науковців досліджують функції менеджменту. А. Губа до функцій освітнього менеджменту відносить [13]:

- Інформаційно-аналітичну (вказана функція є важливою в діяльності не тільки менеджера, а й педагогічних кадрів, оскільки проводити аналіз і самоаналіз необхідно на усіх етапах підготовки учнів й реалізації професійних зобов'язань; педагогічні працівники мають аналізувати власні підходи до організації освітнього процесу, аналізувати результати сформованості в учнів компетентностей, тоді як керівник закладу освіти має володіти навичками узагальнення поданих результатів та вироблення стратегічних напрямів удосконалення професіоналізму педагогічних кадрів).

- Мотиваційно-цільову (заклад освіти не може якісно функціонувати без чітко визначеної мети та мотиваційної політики керівного складу освітньої установи; мотивація є важливим складником реалізації професійних зобов'язань керівником закладу освіти та педагогічними працівниками, оскільки менеджер має впливати на педагогічних кадрів, тоді як педагогічні працівники відповідно на учнів; разом із цим мотивація має мати на меті вироблення спільної стратегії та досягнення спільних результатів; керівник закладу освіти при цьому має контролювати процеси якісного виконання педагогічними та іншими працівниками своїх функціональних обов'язків).

- Планово-прогностичну (планувати свою професійну діяльність мають менеджер, керівники структурних підрозділів та педагогічні працівники, оскільки планування дозволяє створити траєкторію виконання посадових обов'язків, власного професійного розвитку; планово-прогностична діяльність має виконуватись відповідно до завдань конкретної освітньої програми та вимог державних стандартів).

- Організаційно-виконавчу (вказана функція відноситься до циклу управління та відображає процеси розподілу й кооперації праці; керівник закладу освіти має організувати роботу свого закладу на якісно високому

рівні, врахувавши усі потреби учасників освітнього процесу, разом із цим виконуючи розпорядження відповідних органів щодо впровадження інновацій та стратегій розвитку; в закладі освіти має бути створена організаційна та виконавська дисципліна на високому рівні, оскільки без чіткого розподілу обов'язків керівник освітньої установи не зможе якісно проконтролювати ті процеси, які проходять у закладі освіти).

- Контрольно-діагностичну (керівник не може реалізовувати свої повноваження без функцій контролю та діагностики, завдяки яких відбувається спостереження, аналіз, співставлення показників; контроль має охоплювати усі напрями діяльності, усіх учасників освітнього процесу; процеси діагностики мають мати місце в багатьох процесах та реалізовуватись на усіх стадіях підготовки учнів, незалежно від того, початок чи завершення навчального року; діагностика допоможе керівнику якісно оцінити роботу своїх підлеглих та визначити подальші стратегічні напрями роботи з педагогічними працівниками).

- Регулятивно-корекційну (попередньо вказані функції сприяють реалізації регулятивно-корекційній функції, оскільки саме завдяки неї відбувається корекція усіх процесів, систем тощо; вказана функція не може реалізовуватись хаотично та не обдуманно, оскільки корекція потребує обговорення та обґрунтування).

Аналізуючи функції менеджменту шкільної освіти, О. Ковальчук здійснює порівняння змісту управлінської діяльності менеджерів відповідно до їх функцій [23] (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняння змісту управлінської діяльності менеджерів відповідно до їх функцій

Функції менеджменту	Зміст управлінської діяльності керівника закладу освіти	
	Вчитель (здійснює управління освітнім процесом)	Директор (забезпечує та реалізовує напрями освітньої політики)
Планування	Планування навчальних занять, виховних заходів та змісту самостійної роботи	Передбачення розвитку освітньої установи відповідно до досягнень закладу освіти; Прийняття управлінських рішень, розпоряджень, наказів; Затвердження заходів та термінів проведення.

Організація	Методичне забезпечення освітнього процесу; Поєднання теорії та практики.	Організація колективу згідно спільної мети; Фінансування та зміцнення матеріально-технічної бази закладу; Впровадження передового педагогічного досвіду; Організація роботи зборів і Рад.
Мотивування	Створення спонукальних умов навчання; Розвиток мотиваційної сфери.	Преміювання педагогів; Просування персоналу по службі; Надання відпусток; Залучення до інноваційної діяльності; Організація самоосвіти педагогів.
Контроль	Здійснення контролю; Отримання результатів контролю; Прийняття рішення.	Спостереження, збір інформації, її аналіз; Аналіз рівня досягнень учнів та педагогів.
Делегування		Розподіл функціональних завдань між працівниками структурних підрозділів освітньої установи

Ми погоджуємось з позицією О. Падалки, який говорить про те, що сьогодні відбувається реформування економічного механізму освіти, що має враховувати кожен управлінець при реалізації посадових повноважень [40]. Економічні процеси, що відбуваються в країні, впливають на процеси організації функціонування освітнього середовища закладу освіти. На превеликий жаль, велика кількість освітніх установ різних рівнів потерпають від економічної кризи та знаходяться у стані внутрішнього реформування та можливого подальшого закриття. Такі процеси можуть призвести до вивільнення робочих місць та погіршення умов для учнів та педагогічних працівників. Багато науковців та практиків до економічних процесів, що мають негативний вплив на розвиток системи освіти відносять: низький рівень оплати праці педагогічних працівників; неспроможність педагогічних працівників забезпечити належним чином якість свого життя; недосконалість

системи фінансування освітніх установ; фінансова неспроможність освітніх установ створити для учасників освітнього процесу відповідні умови праці та впровадити інноваційні підходи, технології, моделі, системи тощо; падіння престижу педагогічної професії тощо. Тому вважаємо, що органи державної влади мають змінити економічну політику по-відношенню до закладів освіти та її працівників, створивши більш сприятливі умови фінансування.

Отже, проблема структурування змісту менеджменту та управління є актуальною в колі практикуючих управлінців, педагогів та науковців. Це вказує на те, що сьогодні необхідно переглядати та удосконалювати підходи до організації діяльності менеджера, напрямів його діяльності, використання технік управлінської діяльності.

2.3. Інноваційні підходи до організації трудових правовідносин з працівниками закладу освіти

Керівник закладу освіти наділений повноваженнями прийняття управлінських рішень, а тому бере активну участь у процесах прийняття та звільнення педагогічних кадрів. В розрізі розкриття попередніх питань нами було охоплено проблему запровадження інноваційних підходів до реалізації управлінських повноважень керівним складом освітньої установи. Тому вважаємо, що процеси прийняття на роботу педагогічних працівників в певній мірі мають носити інноваційний характер.

Так, процеси прийняття педагогічних працівників мають відбуватись відповідно до змісту законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів із дотриманням усіх встановлених вимог. Разом із цим кожен керівник закладу освіти, з метою уникнення випадків корупції, прийняття некомпетентних педагогічних працівників, має використовувати свої власні підходи до системи відбору працівників на ту чи іншу посаду. Це пов'язано з тим, що сучасна освіта вимагає якості надання освітніх послуг, що залежить не тільки від якості управління, а й від якості викладання. Тому керівник освітньої установи має приймати на роботу тих педагогічних працівників, які мають стратегічне та інноваційне мислення, таких, що прагнуть до свого професійного зростання та професійного вдосконалення. У своєму дослідженні Г. Сиротенко, здійснюючи посилання на наукові праці І. Підласого, характеризує недоречності та помилки, яких може припустити педагогічний працівник закладу освіти при виконанні посадових обов'язків [20], а ми хочемо зупинитись саме на участі керівних осіб в процесах подолання, уникнення вказаних недоречностей (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика помилок, яких можуть припуститись педагогічні працівники закладів освіти та участь керівника у процесах їх уникнення та подолання

Педагогічний працівник	Керівник закладу загальної середньої освіти
Слабне поєднання практики та науки	Менеджер має слідкувати за процесами організації та надання освітніх послуг, тому в його обов'язки входить залучення педагогічних працівників до різноманітних заходів з вдосконалення професіоналізму, у тому числі тих, що передбачають аналіз наукових підходів до проблем функціонування освітніх установ.
Некоректна психологізація	Кожен педагогічний працівник має бути не тільки педагогом, а й психологом, здатним аналізувати поведінку учнів, налагоджувати взаємодію з колегами, а тому керівник освітньої установи має створити усі умови для реального існування комфортного психологічного середовища та комфортного психологічного клімату.
Порушення педагогічних принципів	Керівник закладу освіти має дотримуватись позиції боротьби, неприйняття аморальної поведінки педагогічних працівників та у разі настання певної несприятливої ситуації менеджер має реагувати у вигляді звільнення педагога з займаної посади.
Неправильна мотивація навчання	Мотивація в закладі освіти має носити характер ланцюжкової взаємодії, оскільки керівник має виступати мотиваційним суб'єктом взаємодії з педагогічними кадрами, а в свою чергу педагогічні кадри – з учнями; процеси мотивації повинні бути компетентними та такими, що стимулюють до навчання та викладання..
Головне і другорядне	Уся інформація, яку отримують учасники освітнього процесу, має бути структурованою та корисною, необхідною, а тому менеджер має виступати «фільтром» інформаційних потоків та не допускати «засмічення» свідомості та підсвідомості підлеглих їм учнів.
Нееластичність та негнучкість технологій	Керівник закладу освіти та педагогічні кадри мають бути еластичними, тобто такими, що можуть професійно реагувати на будь-які зміни, нововведення, інновації тощо.
Поганий розрахунок уроків	Керівник закладу освіти має контролювати не тільки процеси використання інноваційних технологій педагогічними працівниками, а й якість їх впровадження, оскільки тільки статусність не покращить якість засвоєння інформації.

Недостатня діагностика	Діагностика має бути зброєю прийняття управлінських рішень та використання педагогічних підходів до викладання, але вона має бути чіткою, продуманою та аргументованою.
Штучне стимулювання	Керівник закладу освіти в сьогоденних умовах функціонування закладів освіти має бути лідером, що не тільки веде за собою колектив, а завжди його підтримує та сприяє новим (сталим) підходам.
Ігнорування повсякденної оптимізації	Керівник закладу освіти має слідкувати за процесами інноваційності не на формальному, а на реальному рівні впровадження.

Перш за все педагогічний працівник має бути готовим до інноваційної діяльності, що передбачає наявність інноваційно-мотиваційного відношення до своєї професії, до виконання професійних обов'язків на своїй посаді. Педагогічний працівник має бути максимально готовим до впровадження інноваційної діяльності та володіти творчими навичками та здібностями.

Окреслимо показники готовності педагогічних кадрів до інноваційної діяльності в межах закладу загальної середньої освіти:

- сформованість на високому професійному рівні педагогічної, методичної, предметної, психологічної компетентності;
- усвідомлення необхідності впровадження в практику професійної діяльності інноваційних підходів;
- бажання та прагнення до постійного професійного вдосконалення;
- володіння інноваційними методиками та технологіями;
- прагнення до створення нових інноваційно доцільних підходів у викладанні навчанні дисциплін та організації роботи з учнями класу;
- готовність до подолання труднощів та подолання небажаних результатів у системі впровадження інновацій;
- володіння практичними навичками аналізу та впровадження відповідної інформації.

Поряд з показниками готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності окреслимо показники готовності керівних кадрів закладу освіти до якісного управління вказаними процесами:

- сформованість управлінської, педагогічної, фахової, предметної, методичної, здоров'язбережувальної, правової, економічної, психологічної, технічної, конфліктологічної, мовної компетентності;
- здатність професійно та адекватно реагувати на процеси впровадження інновацій;
- здатність вчасно та професійно приймати управлінські рішення;

- спроможність морально та матеріально підтримувати ініціативи педагогічних кадрів;
- спроможність організувати систему постійного контролю за процесами впровадження інновацій, вдосконалення професійних якостей та навичок педагогічних працівників;
- здатність постійно забезпечувати якість технічного стану освітнього середовища закладу загальної середньої освіти;
- здатність впровадити систему розумної мотивації;
- сформованість навичок стратегічного бачення процесів розвитку освітньої установи;
- здатність планувати усі процеси відповідно до вимог сучасності та потреб закладу освіти;
- здатність генерувати нові ідеї, впроваджувати їх у життя та бути гнучким у вирішенні певних питань й прийнятті управлінських рішень.

Підтримуючи активну позицію педагогічних кадрів, керівні особи закладу загальної середньої освіти мають створювати необхідні умови для своїх підлеглих, які мотивують, сприяють, допомагають в реалізації та впровадженні інноваційних ідей:

- зміст планування роботи закладу освіти має передбачати систему участі кожного педагогічного працівника у запровадженні інноваційної діяльності;
- заклад освіти має створити графік засідання постійно діючих органів, що займаються підготовкою педагогічних кадрів до інноваційної діяльності;
- заклад освіти має залучати педагогічних кадрів не тільки до педагогічних заходів практичного спрямування, а й теоретичного, де обговорюються наукові підходи до розгляду питань інноваційної діяльності;
- заклад освіти має створювати умови щодо залучення педагогічних кадрів до різноманітних форм підвищення кваліфікації поза межами своєї освітньої установи;
- заклад освіти має створити систему залучення педагогічних кадрів інших освітніх установ до освітньої діяльності, що дасть можливість обміну інноваційними ідеями, підходами, технологіями;
- керівник склад закладу освіти має виступати генератором інноваційних підходів та спонукати до їх впровадження педагогічних кадрів;
- в закладі освіти має бути сформульована спільна наукова проблема, над дослідженням якої мають займатись провідні фахівці закладу освіти з залученням інших педагогічних кадрів;
- в закладі освіти має бути створений та впроваджений стратегічний план розвитку інноваційної думки;
- створення системи залучення педагогічних кадрів до роботи над творчими та дослідницькими проектами;

- в закладі освіти має функціонувати система якісної роботи методичного об'єднання.

Реалізуючи політику управління інноваційними процесами, керівник закладу освіти має орієнтуватись на відповідні принципи: відповідальності; досконалості; наполегливості; інтеграції; оптимізації; рішучості; впевненості; самостійності; ініціативності; правової регламентації; порядності; мотивування; стимулювання; обізнаності; зв'язку практики наукою; доцільності; диференціації; індивідуальності; обґрунтованості тощо.

Інноваційна діяльність має носити характер всеохопленості педагогічних кадрів, а тому вона відноситься до стратегічних напрямів розвитку освітньої установи. Прагнучи до вдосконалення системи функціонування закладу освіти, менеджер має тісно співпрацювати з усіма учасниками освітнього процесу, а тому він має постійно реалізовувати функції контролю. Контроль має будуватись на основі демократичності, справедливості, довіри та допомоги. Тобто керівник в даному випадку не може застосовувати репресивні методи, він має аналізувати ситуацію, сприяти покращенню процесів впровадження інновацій. В даному випадку керівник закладу освіти має враховувати:

- матеріально-фінансовий потенціал освітньої установи (інноваційні процеси потребують матеріальної підтримки, оскільки якість їх впровадження залежить фінансової спроможності закладу освіти; задля використання інновацій керівник має створити необхідні умови праці та навчання, забезпечити процеси впровадження інновацій матеріалами, підручниками, технічними засобами навчання тощо; оскільки керівник закладу освіти має мотивувати своїх підлеглих, він має застосовувати засоби матеріального стимулювання педагогічних кадрів);

- інноваційний потенціал освітньої установи (це не тільки здатність, а й готовність закладу освіти сприймати інноваційну інформацію, створювати для її якісного впровадження відповідні умови, а також можливість забезпечувати постійну підтримку інноваційних нововведень);

- особистісний потенціал освітньої установи (перед тим, як впроваджувати інноваційну ідею, керівник закладу освіти має критично проаналізувати можливості своїх підлеглих, можливості педагогічних працівників щодо їх рівня підготовленості, педагогічної витривалості та спроможності забезпечення якості реалізації педагогічних інновацій);

- інноваційний потенціал учнів освітньої установи (суб'єктами інноваційних процесів виступають не тільки керівні кадри, педагогічні працівники, а й учні закладу освіти, тому перед впровадженням інновацій керівник закладу освіти має оцінити реальні можливості учнів та вплинути, в разі необхідності, на перегляд чи зміну змісту інноваційної пропозиції).

На думку Г. Сиротенко інноваційні нововведення потребують створення банку інновацій, що передбачає створення відповідних карток інновацій [20, с. 27]. Ми погоджуємось з цією ідеєю, оскільки інноваційні процеси, що відбуваються в межах освітньої установи, мають контролюватись та аналізуватись. Це дозволить керівнику закладу освіти в подальшому уникнути проблем, прогалин та недоречностей. На думку науковця картка інновацій має містити [20, с. 28-29]:

- проблему інновації;
- мету інновації;
- сутність інновації;
- класифікацію інновацій;
- відомості про інноватора;
- стадії нововведення;
- експериментальну перевірку інновації;
- характер інноваційного процесу;
- перешкоди на шляху розроблення та впровадження інновацій;
- експериментальний контроль;
- оцінювання інновації;
- проблеми, які необхідно розв'язати;
- особливі міркування про значення інновацій.

Звісно, організація та реалізація трудових правовідносин не може сходитись тільки на впровадженні інноваційних процесів та залученні педагогічних кадрів до інноваційної діяльності. Це повинні бути правові відносини, що носять двосторонній характер та передбачають дотримання обов'язків педагогічними кадрами та керівником освітньої установи. Ці обов'язки чітко передбачені Конституцією України (стаття 43 та стаття 53) [26], Законом України «Про освіту» [44], Законом України «Про загальну середню освіту» [43]. Також в межах закладу загальної середньої освіти мають діяти локальні документи, як-от: колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, положення про порядок функціонування певних структурних підрозділів закладу освіти, положення про напрями організації та реалізації діяльності з відповідної педагогічної проблеми. Усі вони містять зобов'язання суб'єктів освітнього процесу щодо виконання посадових повноважень.

З правової точки зору керівник освітньої установи має створювати педагогічним й іншим працівникам відповідні умови праці та виплачувати заробітну плату. В даному випадку керівник закладу освіти відповідає за дотримання вимог щодо прийняття на роботу педагогічного працівника та несе відповідальність за забезпечення відповідних умов праці. Порядок прийняття на роботу педагогічних кадрів є загальним і не відрізняється від тієї системи, яка розповсюджується на всі підприємства, установи, організації.

Разом із цим Закон України «Про повну загальну середню освіту» розширює автономні права освітньої установи, а тому й керівника закладу освіти. Перехід на систему в умовах Нової української школи сприяв реалізації можливостей закладу загальної середньої освіти щодо:

- кадрової автономії;
- академічної автономії;
- організаційної автономії;
- фінансової автономії.

Окреслене положення розширює права керівника закладу освіти та надає більше можливостей щодо його стратегічного розвитку. Разом із цим автономія передбачає свободу та відповідальність. Тому тільки підготовлений управлінець, такий, у якого сформоване стратегічне мислення, може запроваджувати автономію.

На нашу думку кадрова автономія має бути присутньою в кожному закладі загальної середньої освіти. Вона не повинна обмежуватись саме прийняттям педагогічних працівників на робочі місця та їх звільненням. Керівник закладу освіти має користуватись правом професійного відбору педагогічних кадрів, оскільки кожна освітня установа має бути конкурентоспроможною.

Посилило професійне становище керівника освітньої установи той законодавчий факт, що передбачає прийняття на роботу педагогічних кадрів за контрактом. Управлінець не може передбачити якість та активність педагогічного працівника, а тому у нього є можливість укласти з молодим спеціалістом контракт на один рік, по закінченню якого директор зможе проаналізувати рівень професіоналізму працівника, рівень бажання та прагнення до самореалізації та самовдосконалення. Такий аналіз дасть можливість керівнику закладу освіти продовжити або припинити трудові правовідносини з педагогічним працівником.

Кадрова автономія також сприяє реалізації можливостей впливу керівником закладу освіти на рівень фахової підготовки педагогічного працівника. Маємо на увазі те, що кожен управлінець має право не тільки залучати педагогічних працівників до будь-яких форм підвищення професійної компетентності, а й вимагати звітності щодо участі педагога у конференціях, вебінарах, курсах, круглих столах тощо. Кадрова автономія та організаційна автономія передбачає створення єдиної команди, що не тільки має спільну мету, а рухається до неї та прагне досягнути відповідних якісних результатів.

Організаційна автономія є дуже близькою з кадровою автономією, оскільки вона має спільні завдання:

- прагнення до створення єдиної команди, до якої входять не тільки виконавці, тобто педагогічні працівники, а й управлінські кадри;

- організація відкритого освітнього простору, що передбачає залучення до освітнього та інших процесів науковців, педагогічних працівників, управлінців тощо з інших закладів освіти;
- створення унікального та особливого закладу, що відрізняється системністю, інноваційністю та якістю підготовки.

Кадрова автономія передбачає реалізацію наступних складників: тенденцій прогнозування майбутнього; аналіз поточної кадрової ситуації; проектування результатів прийняття кадрових рішень.

Отже, політика сучасного закладу освіти має передбачати спільну діяльність керівника з учасниками освітнього процесу, що базується на єдності мети, завдань освіти та підготовки, єдності прагнень до професійного вдосконалення та досягненні спільних результатів.

2.4. Організація робочого часу персоналу закладу загальної середньої освіти та притягнення працівників до відповідальності

Створення будь-якого середовища передбачає організацію робочого часу педагогічних працівників та працівників, що обслуговують освітню установу. Основні засади та вимоги до організації робочого часу працівників містяться у Кодексі законів про працю України [24]. Разом із цим керівник освітньої установи може встановлювати додаткові вимоги, але вони обов'язково мають бути передбачені нормами Колективного договору.

Відповідно до норм Кодексу законів про працю України робочий час педагогічних працівників може бути нормованим і ненормованим. Нормований робочий час, а саме скорочений – це час, який розповсюджується на педагогічних працівників. Ненормований робочий час – це час, що розповсюджується на керівних осіб закладу загальної середньої освіти, які в силу своїх виконуваних обов'язків не можуть постійно перебувати на робочому місці та можуть відлучатись за межі освітньої установи задля вирішення питань організації освітнього процесу, обговорення кошторису, виплати заробітної плати, покращення умов праці й навчання тощо.

За загальними правилами під робочим часом педагогічних працівників розуміємо час, протягом якого працівники мають перебувати на робочому місці та виконувати покладені на них згідно колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку, посадової інструкції, укладеного трудового договору (контракту) посадових обов'язків. Робочий час педагогічних працівників в основному асоціюють з річним навантаженням педагогічного працівника, яке в основному становить 720 годин на рік.

Разом із цим необхідно пам'ятати про те, що робочий час педагогічних працівників не обмежується навантаженням, оскільки складниками робочого

часу педагогів також є методична робота, організаційна робота, виховна робота. Від розміру педагогічного навантаження залежить розмір заробітної плати педагогічного працівника, інші види робіт можуть передбачати доплати.

В межах реалізації робочого часу на керівника освітньої установи покладаються обов'язки щодо створення якісного освітнього середовища, оскільки від цього залежить якість виконуваних повноважень педагогом. Середовище закладу освіти – це внутрішня організація освітньої установи, де відбувається взаємодія учасників освітнього процесу. При організації освітнього середовища керівник має дбати про забезпечення:

- психологічно безпечного освітнього середовища (психологічна безпека передбачає не тільки створення емоційно стабільного середовища, а й необхідних умов праці та навчання; психологічно комфортне освітнє середовище має забезпечити якість міжособистісної взаємодії учасників освітнього процесу та функціонувати на основі таких позитивних чинників, як-от: довіра, справедливість, повага, доброзичливість, толерантність, взаємодопомога, підтримка, схвалення тощо; поряд з цим керівник закладу освіти має уникати конфліктності, агресивності, недовіри, непорядності, несправедливості, ворожості, відсутності підтримки, безвідповідальності, маніпулятивності; керівник закладу освіти має створити такі умови, що передбачають відчуття у кожного учасника освітнього процесу щодо своєї захищеності, тобто при реалізації управлінських функцій директор має враховувати те, середовище закладу освіти має бути комфортним, тобто таким, в якому відсутнє насильство, булінг, приниження тощо; психологічна безпечність освітнього середовища має характеризуватись наявністю емоційного задоволення своєю роботою, емоційного комфорту, підтримки прав, підтримки у системі професійної самореалізації; психологічно безпечне освітнє середовище не може існувати самотійно, його якість залежить від позиції менеджера, та також від активних дій керівника та педагогічних працівників, тобто це безперервний процес, що потребує реагування на суспільні зміни, вдосконалення, уточнення тощо);

- екологічне безпечного освітнього середовища (менеджер закладу освіти – це не тільки педагог, а й господарник, що має створити відповідні умови згідно законодавства про охорону праці; екологічна безпечність впливає на свідомість та підсвідомість учасників освітнього процесу, допомагає створити атмосферу позитивного ставлення до виконуваних обов'язків, бажання реалізовувати професійні функції; якість екологічної безпечності залежить від якості технічного оснащення закладу освіти, тобто від рівня освітлення, водопостачання, обладнання навчальних кабінетів та спортивних майданчиків тощо);

- інформаційно забезпеченого освітнього середовища (сучасний розвиток техніки, комп'ютеризація суспільства вплинули на процеси надання

освітніх послуг, тому заклад не може бути відокремленим від процесів інформатизації, що безпосередньо пов'язані із технічним забезпеченням усіх процесів і напрямів функціонування освітньої установи; освітня установа не може функціонувати без постійних інформаційних потоків, що сприяють покращенню освітнього процесу, приведенню змісту підготовки учнів до нових вимог, удосконаленню системи функціонування закладу освіти в цілому).

Останнім часом психологічно безпечно освітнє середовище пов'язують із заходами, спрямованими на подолання насильства та булінгу. Вважаємо, що якість забезпечення психологічно стабільного та безпечного клімату можна досягнути завдяки реалізації управлінського та просвітницького підходів. в даному випадку суб'єктами захисту виступають не тільки учнів, а усі працівники закладу загальної середньої освіти. Реалізація управлінського підходу передбачає не тільки визначення відповідальної особи, розподілу обов'язків, а й контроль за проведенням інструктажів щодо безпеки поведінки в межах освітньої установи. В керівника закладу освіти має бути вироблена своя індивідуальна позиція з протидії насильства та булінгу, яка пронизує свідомість усіх учасників освітнього процесу. Тобто це має бути злагоджена робота всього колективу.

Реалізація просвітницького підходу відбувається на рівні керівника, відповідальної особи, педагогічних працівників та батьків або осіб, що їх замінюють. До просвітницької роботи відносимо бесіди, повідомлення, конференції, виховні заходи, зустрічі з представниками поліції та інших органів, розповідь, пояснення тощо. З метою здійснення просвітницької місії та реалізації контролю заклад освіти має продумати та затвердити перелік (графік) заходів, спрямованих на попередження насильства та булінгу.

Учасники освітнього процесу мають відчувати свою захищеність, а тому в закладі освіти має працювати механізм звернення до відповідних осіб, механізм захисту учасників освітнього процесу та механізм розгляду та допомоги у випадку порушення прав учнів чи працівників.

Створення безпечного освітнього середовища часто асоціюють із іміджем закладу освіти. Вважаємо, що ці поняття мають багато спільного, оскільки спрямовані на покращення якості усіх процесів та організацію роботи з підвищення конкурентоспроможності закладу освіти. Позитивний імідж освітньої установи характеризується створення відповідних умов:

- зовнішній імідж закладу освіти передбачає не тільки візуальне покращення вигляду приміщення закладу освіти, а й його якість; позитивний зовнішній імідж характеризується налагодженням зв'язків закладу освіти з громадськістю, стейкхолдерами, зацікавленими підприємствами, установами, організаціями, іншими закладами освіти України та зарубіжжя; також позитивний зовнішній імідж передбачає не тільки участь, а й зайняття призових місць на конкурсах, олімпіадах, змаганнях тощо учасниками

освітнього процесу, а також активність керівника та педагогічних кадрів у реалізації зовнішньої взаємодії тощо;

- внутрішній імідж закладу освіти передбачає наявність безпечного психологічного клімату, високої результативності у підготовці учнів, високого професіоналізму педагогічних працівників, оптимального добору не тільки педагогічних, а й інших працівників, збереження історично складених традицій закладу освіти, високого рівня вихованості учнів та педагогічних працівників, сучасного технічного оснащення освітнього процесу тощо.

Отже, робочий час ми розглядаємо не у вузькому розумінні, а з позиції комплексності, тобто це спільна діяльність педагогічних працівників, працівників, що забезпечують технічне функціонування освітньої установи та керівника закладу освіти, що спрямована на досягнення високих результатів у становленні підростаючого покоління. Ми не можемо в даному випадку обмежуватись функціональними обов'язками педагогічних кадрів, оскільки якість реалізації робочого часу залежить від багатьох суб'єктів, які виконують ту чи іншу роль у становленні та функціонуванні закладу освіти.

Поряд з цим якість освітнього середовища залежить від сформованості відповідальності працівників. За загальними правилами правова відповідальність – це відповідальність учасників освітнього процесу за невиконання, неналежне виконання певних функцій, що визначені законодавчими та локальними нормативно-правовими актами. В даному випадку саме керівник освітньої установи є головним суб'єктом контролю за дотриманням учасниками освітнього процесу відповідних норм та правил, що передбачені Кримінальним Кодексом України, Кодексом про адміністративні правопорушення, Сімейним Кодексом України, а також такими локальними документами, як Колективний договір та Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Працівники закладу освіти несуть матеріальну та моральну відповідальність. Залежно від займаної посади матеріальна відповідальність може бути індивідуальною, оскільки педагогічний чи інший працівник може відповідати за схоронність певних матеріальних цінностей. Ця позиція більше стосується учителів-предметників, які проводять навчальні заняття з використанням певних засобів навчання, матеріалів, комп'ютерної техніки. Також працівники закладу освіти можуть притягуватись до відповідальності за псування та знищення матеріалів освітньої установи. Ця ж норма стосується не тільки педагогічних та інших працівників, а й керівника закладу освіти та його заступників, оскільки вони несуть повну матеріальну відповідальність за збереження майна освітньої установи.

Керівник закладу освіти може притягнути працівників до дисциплінарної відповідальності у вигляді догани або звільнення за вчинення протиправних дій у вигляді невиконання чи неналежного виконання посадових обов'язків. Безпосереднім правом накладення дисциплінарного

стягнення користується керівник закладу освіти. У випадку виявлення порушення керівник має вивчити ситуацію, проаналізувати, у разі потреби провести службове розслідування та прийняти управлінське рішення.

Керівник закладу освіти має дотримуватись порядку застосування догани, як-от:

- виявлення факту невиконання чи неналежного виконання педагогічним працівником посадових обов'язків;
- витребування пояснень від педагогічного працівника (усних та письмових), хоча працівник може відмовитись від подання письмового пояснення, що не є порушенням;
- аналіз ситуації, що виникла;
- прийняття управлінського рішення про накладення дисциплінарного стягнення;
- оформлення наказу про притягнення педагогічного працівника до відповідальності та накладення дисциплінарного стягнення;
- ознайомлення педагогічного працівника з наказом.

У тому випадку, якщо педагогічний працівник не погоджується з рішенням керівника закладу освіти, він може оскаржити управлінське рішення через звернення до комісії по трудових спорах або до суду. Якщо рішення комісії по трудових спорах буде протилежним управлінського рішення, менеджер має з ним погодитись та скасувати прийняте рішення. Також ліквідувати управлінське рішення директора мають право судові органи. Педагогічний працівник може звернутись з позовною заявою до суду, обминувши при цьому комісію по трудових спорах. У більшості випадків це відбувається в тому разі, коли педагогічний працівник не довіряє членам комісії або вважає, що члени комісії у будь-якому випадку підтримають позицію керівника.

Кодекс законів про працю України містить норму, відповідно до якої менеджер у випадку вчинення працівником дисциплінарного проступку може застосувати проти нього догану. Звільнення може мати місце тоді, коли невиконання посадових обов'язків або його неналежне виконання носить систематичний характер.

Закон України «Про освіту», закон України «Про повну загальну середню освіту» та Кодекс законів про працю України містить також підставу, за настання якої керівник освітньої установи може звільнити педагогічного працівника за власною ініціативою. До такої підстави законодавство відносить вчинення педагогічним працівником аморального проступку. Це особливий вид відповідальності, оскільки педагогічні працівники мають відповідати вимогам етичності, толерантності та комунікаційної взаємодії.

2.5. Особливості застосування технологій управління керівником закладу освіти у співпраці з педагогічними працівниками

Практика управлінської діяльності вказує на те, що менеджери використовують при виконанні професійних обов'язків низку інноваційних технологій, що є позитивним явищем, оскільки сучасний керівник має характеризуватись прогресивністю, новизною, індивідуальністю, стратегічністю у підходах до управління закладом освіти. Застосування технологій управління пов'язано з інноваційною діяльністю не тільки педагогічних працівників, керівника закладу загальної середньої освіти, а й інноваційною діяльністю закладу освіти в цілому. Інноваційна освітня діяльність передбачає внесення інноваційних змін у систему функціонування усіх структурних підрозділів освітньої установи. Інноваційна діяльність супроводжується низкою витрат, серед яких необхідно виокремити матеріальні та інтелектуальні. Вважаємо, що якість реалізації інновацій залежить від:

- визначення суб'єктів їх впровадження;
- сформованості відповідних компетентностей;
- участі суб'єктів в процесах вдосконалення інноваційних проєктів;
- політики керівника закладу освіти щодо створення необхідних умов;
- рівня психологічного середовища закладу освіти тощо.

Технологізація управлінської діяльності, на думку Г. Тимошко, передбачає певні етапи [52; 53]:

1. Керівник закладу освіти має провести діагностику готовності педагогічних кадрів та інших учасників освітнього процесу до впровадження інновацій.

2. Керівник закладу освіти має прогнозувати наслідки впровадження відповідних інновацій.

3. Оскільки будь-які інновації передбачають певні зміни в організації освітнього середовища закладу освіти, то керівник має проектувати ці зміни.

4. Керівник закладу освіти має передбачити потреби впровадження інновацій та створити необхідні умови для їх впровадження.

5. У випадку впровадження інновацій керівник має визначити відповідальних осіб або покласти на себе особистісну відповідальність за якість впровадження інновацій.

6. Керівник закладу освіти має визначити та призначити осіб, які відповідають, керують та супроводжують процеси інновацій.

7. Процеси інноваційної діяльності потребують діагностики, тому суб'єктом діагностичних досліджень має виступати керівник закладу освіти.

В розрізі представлення інноваційних технологій управління нам імпонують підходи О. Гензель, В. Гуменюк, Т. Гуменюк, Г. Кучерової, М. Медведєвої, Т. Нижник, В. Слінчук, які виокремлюють педагогічний іміджмент, педагогічне моделювання, проектно-впроваджувальну діяльність, інтерактивні технології, інформаційно-комунікаційні технології, технологію «Веб-квест», критичного мислення [21]. Тому спробуємо їх описати.

Так, технологія педагогічного іміджменту є порівняно молодого та ґрунтується на засадах біоадекватної управлінської етики. Вона спрямовується на створення реклами закладу освіти з метою підвищення його конкурентоспроможності. В основі вказаної технології знаходиться акмеологічний підхід, що спрямовує діяльність керівника закладу освіти на співпрацю з педагогічними кадрами, розвиток їх професіоналізму. Особливістю акмеологічних технологій є те, що вони сприяють розвитку самосвідомості, професійної самореалізації. Акмеологічні технології охоплюють тренінгові технології, технології розвивального навчання, метод проектів, психоконсультування тощо. В даному контексті педагогічний працівник розглядається як об'єкт розвитку професійних навичок і здібностей, а керівник виконує функцію координатора, контролюючого органу та наставника.

Серед акметехнологій виокремлюють технологію акмешколи, що передбачає створення закладу освіти нової формації, такого, що відповідає сучасним інноваційним вимогам суспільства та держави. Тобто управлінські функції менеджера мають спрямовуватись на створення освітньої установи цілісного розвитку особистості.

Таким чином технологія педагогічного іміджменту передбачає використання керівником закладу освіти відповідних методів, прийомів, підходів підвищення професійного рівня дорослої людини – педагога, що усвідомлює значення та мету професійної місії та прагне до вдосконалення власного професіоналізму.

Наступною є технологія освітнього моделювання, що сьогодні є невід'ємним складником реалізації управлінських функцій менеджером. Технологію освітнього моделювання необхідно розглядати у тісному взаємозв'язку зі стратегією інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти. У своєму дослідженні Б. Набока виокремлює наступні моделі освітніх установ [35]:

- організаційну модель закладу освіти;
- ринкову модель закладу освіти;
- соціально-зорієнтовану модель закладу освіти;
- модель закладу освіти, в межах якої відбувається навчання осіб різного віку;
- деінституціалізовану модель закладу освіти;
- тоталітарну модель закладу освіти;

- прагматичну модель закладу освіти;
- раціональну модель закладу освіти;
- відкрити модель закладу освіти.

В будь-якому випадку моделювання відбувається відповідно до певних етапів, як-от: підготовчий, що передбачає вивчення керівником закладу освіти практики впровадження моделі в інших закладах освіти, наукових джерел з окресленої проблематики, практичних підходів до побудови та реалізації моделі; проєктивний, що передбачає проєктування не тільки самої моделі, а й усіх процесів, що її супроводжують; організаційний, предметом впровадження якого є процеси апробації запропонованої моделі та виокремлення на цій основі позитивних й негативних тенденцій, а також коригування на цій основі змісту самої моделі; впроваджувальний, що передбачає втілення ідеї у життя, в практику функціонування освітньої установи.

Технологія освітнього моделювання не може проходити усі етапи тільки на рівні керівника закладу освіти. Ця технологія потребує залучення великого кола педагогічних працівників, що характеризуються інноваційністю підходів до реалізації посадових зобов'язань. Тобто вказана технологія охоплює широке коло учасників освітнього процесу, що займають активну професійну позицію та беруть участь у всіх етапах її розробки, створення, реалізації та впровадження.

Наступною є технологія тайм-менеджменту, під якою розуміють сукупність дій керівника закладу освіти, спрямованих на досягнення бажаного результату за менший період часу. При цьому вказана технологія дозволяє не тільки зекономити час, а й виконати більший обсяг запланованої роботи. Технологія тайм-менеджменту сприяє також особистісному розвитку керівника закладу освіти, розвитку самоменеджменту, підвищенню його ефективності.

Однією із актуальних і розповсюджених технологій управління є технологія PublicRelations, що передбачає організацію керівником закладу освіти зв'язків із громадськістю. Зміст технології PublicRelations характеризується консалтингом. Тобто при її застосуванні відбувається осмислення відповідної ситуації, її аналіз, визначаються позитивні та негативні сторони, а також прогнозування управлінських рішень та їх моделювання. При цьому керівник освітньої установи має використовувати налагоджені зв'язки з представниками зацікавлених підприємств, установ, організацій через встановлену комунікаційну взаємодію. Тобто технологія PublicRelations характеризується наявністю внутрішньої та зовнішньої взаємодії, при якій на засадах комунікації досягаються відповідні цілі. Для якісного використання вказаної технології керівник закладу освіти має володіти навичками комунікаційної взаємодії, має уміти налагоджувати

дружні відносини, слухати та прислухатись до сторонньої думки та позиції, враховувати пропозиції тощо.

Також розповсюдженою серед управлінців, менеджерів є технологія коучінгу, під якою розуміють свідомо створені стосунки на партнерській основі, які сприяють та допомагають реалізуватись кожній особистості, ефективно виконувати професійні функції, а також розвиватись впродовж життя. Для кожного керівника освітньої установи вказана технологія є важливою та необхідною, оскільки сучасний менеджер має прагнути до піднесення конкурентоспроможності закладу освіти. Застосувавши технологію коучінгу, менеджер передбачає професійний розвиток своїх підлеглих, чим впливає на загальні процеси вдосконалення усієї системи закладу освіти. Вказана технологія має відповідну мету – підвищення якості надання освітніх послуг, що досягається завдяки співпраці з педагогічними кадрами. Для того, щоб вказана технологія реалізовувалась більш ефективно, керівник закладу освіти має:

- створити єдиний освітній простір в межах закладу;
- враховувати та підтримувати індивідуальну освітню траєкторію кожного педагогічного працівника;
- створити для педагогічних працівників усі умови праці, що сприяють їх інноваційному розвитку;
- забезпечити вільний доступ педагогічних працівників до різноманітних форм підвищення професіоналізму в межах закладу освіти;
- впровадити систему мотиваційної зацікавленості педагогічних кадрів;
- постійно сприяти саморозвитку, самореалізації та самовдосконаленню педагогічних працівників та у разі необхідності надавати управлінську допомогу;
- здійснювати контроль за вдосконаленням професійних компетентностей.

У тому випадку, коли керівник освітньої установи прагне до забезпечення якості надання освітніх, доцільно використовувати технологію адаптивного управління. Основним механізмом її реалізації є взаємодія з педагогічними працівниками через відстеження динаміки розвитку їх професіоналізму. В даному випадку цей механізм буде більш якісно реалізований завдяки використанню моніторингу. Сьогодні явище моніторингу є присутнім в усіх закладах освіти України. Ознайомившись з практикою функціонування освітніх установ можна зазначити, що серед закладів освіти актуальними є наступні види моніторингу:

- внутрішній моніторинг;
- зовнішній моніторинг;
- інформаційний моніторинг;
- базовий моніторинг;

- предметний моніторинг;
- проблемний моніторинг;
- педагогічний моніторинг;
- управлінський моніторинг;
- моніторинг якості освіти;
- кадровий моніторинг;
- медичний моніторинг;
- соціологічний моніторинг;
- статистичний моніторинг;
- психологічний моніторинг;
- ресурсний моніторинг тощо.

Моніторинг у структурному порівнянні різниться тільки глибиною дослідження, якістю обробки результатів та рівнем реагування на ті чи інші процеси. Це вказує на те, що для якісного використання технології адаптивного управління менеджер має відповідально віднестись до процесів моніторингу та звертати увагу на усі встановлені недоліки та прогалини.

З метою впровадження та використання адаптивного управління керівник закладу освіти може створити адаптивну модель освітньої установи. Тобто це така модель, яка передбачає створення відкритої системи з розподілом чітких функціональних обов'язків між учасниками освітнього процесу, що взаємодіють у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це дозволить закладу освіти більш швидко та якісно реагувати на зовнішні потреби, зовнішні зміни, а також вчасно враховувати внутрішні переконання, внутрішні потреби.

Відомою серед кола управлінців залишається технологія проектно-цільового управління, що полягає в залученні широкого кола учасників освітнього процесу, професійні здібності та навички яких дозволять якісно виконувати поставлені завдання. Вказана технологія передбачає не тільки визначення та виокремлення проблемних питань, а й залучення конкретних виконавців, окремих груп працівників до створення відповідних стратегічних проектів, реалізація яких сприятиме їх вирішенню. В даному випадку цільових проектів має бути декілька, а їх зміст має спрямовуватись на вирішення одного проблемного питання або декількох. Завдяки технології проектно-цільового управління вибудовується основа тематичної частини річного плану освітньої установи.

На нашу думку кожен керівник закладу освіти, задля досягнення високих показників у підготовці учнів, має використовувати в управлінській діяльності таку технологію, як кадровий аудит. Деякі менеджери кадровий аудит плутають з атестацією педагогічних кадрів. Вважаємо, що це абсолютно різні категорії, оскільки кадровий аудит є більш широким за змістом та виконує більше функцій. Завданнями кадрового аудиту є не тільки визначення рівня професіоналізму педагогічного працівника, його здатності

якісно виконувати професійні зобов'язання, а й а й здійснення аналізу організаційної структури освітньої установи, а також кадрового потенціалу педагогічних працівників.

Керівник закладу освіти в професійній діяльності може використати технологію фасилітації. При використанні вказаної технології виокремлюють дві сторони: ведучий, керівник – фасилітатор та колектив – педагогічні працівники. Фасилітатор виступає керуючим суб'єктом, що слідує за процесом розгляду, обговорення проблеми та несе відповідальність за якість прийнятого рішення та розв'язання проблеми. Діяльність фасилітатора реалізовується завдяки перетворювальному процесингу, що передбачає використання менеджером сукупності відповідних технік і підходів до роботи з колективом. Технологія фасилітації передбачає вирішення складної проблеми із залученням великої кількості працівників закладу освіти. Технологія фасилітації має суттєві відмінності від звичайного управління, оскільки вона передбачає уникнення директивної участі менеджера у вказаних процесах. Тобто залучені працівники мають самостійність і можуть обирати індивідуальні стилі прийняття рішень та вирішення певних завдань.

В певних ситуаціях керівник закладу освіти може використовувати у своїй роботі технологію антикризового управління. Вказана технологія не обов'язково може мати місце тільки у тих випадках, коли заклад освіти потерпає від певних проблем. Технологію антикризового управління розглядаємо з позиції системної та комплексної роботи менеджера стратегічного характеру, що спрямована на не тільки запобігання, а й усунення негативних явищ, які мають або можуть мати місце в функціонуванні освітньої установи.

Технологія, яку використовує керівник закладу освіти, має свою структуру, а саме: концептуальну основу, тобто основну ідею концепції, завдяки якій відбувається розмежування технологій управління; змістову частину, тобто предмет, засоби, методи, підходи тощо; процесуальна частина, тобто система впровадження відповідної управлінської технології. Будь-яка технологія передбачає прийняття управлінських рішень, які залежать від самого менеджера, від його індивідуальних особливостей, сформованості професійної компетентності, особистих якостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ:

1. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Київ. 2019. 47 с.
2. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: зб. наукових праць / за заг. ред. Мартинець Л.А. Вип. 1. Ч. 1. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 172 с.

3. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В.П. Кравця, Г.М. Мешко. Тернопіль: ТИПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
4. Антошкіна Л.І. Компетентнісний підхід в сучасній освіті. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 3 (27). 2014. С. 14-16.
5. Бардась А.В. Менеджмент: навч. посіб. / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. Донецьк: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
6. Білик А. Комуникативна компетентність керівників закладів загальної середньої освіти в умовах нової української школи. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Випуск 6 (11). 2019. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/146-Article%20Text-264-1-10-20200221%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/146-Article%20Text-264-1-10-20200221%20(1).pdf)
7. Большая О. Інноваційний менеджмент в сучасній освіті. *Витоки педагогічної майстерності*. Випуск 22. 2018. С. 31-34.
8. Бурдонос Л.І., Малишко В.В. Менеджмент і маркетинг в освіті: навчально-методичний посібник. Переяслав-Хмельницький: ФОП Домбровська Я.М., 2019. 90 с.
9. Винничук О.Т. Педагогічний менеджмент як теорія і практика управління освітнім процесом. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17173/1/2_Vynnychuk.pdf
10. Вознюк Л. Роль менеджера освіти в оновленні сучасної школи. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. № 8 (Ч. 1). 2013. С. 180-185.
11. Воробйова Н.М. Формування професійної компетентності новопризначеного керівника закладу загальної середньої освіти в процесі підвищення кваліфікації. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. № 65. 2019. С. 7-17.
12. Гринь Є. Структура управлінської компетентності директора школи мистецтв у контексті реформи мистецької освіти. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. № 7. 2018. С. 211-220.
13. Губа А.В. Функції освітнього менеджменту: класифікація та зміст. URL: <https://sportpedagogy.org.ua/html/journal/2008-02/08gavfcc.pdf> (дата звернення: 19.04.2021).
14. Даниленко Л.І. Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій. *Інклюзивна школа: особливості організації та управління*: Навчально-методичний посібник / Кол.: авторів: Колупаєва А.А., Найда Ю.М., Софій Н.З. та ін. За заг. ред. Даниленко Л.І. Київ. 2007. 128 с.
15. Дем'янюк О.Й. Вплив внутрішнього середовища на ефективність управління закладом середньої освіти. *Педагогічний пошук*. 2017. № 4. С. 12-16.

16. Євтушенко Г.І. Менеджмент освітянської сфери – нова якість освіти та освітнього середовища. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності: монографія / за заг. ред. А.Ю. Горбового; М.О. Кужельєв, С.В. Онишко, В.І. Куценко, А.А. Олешко, М.В. Гусятинський, А.А. Халецька [та ін.]; Ун-т державної фіскальної служби України. Ірпінь-Білосток, 2018. С. 222–235.
17. Зеленков А.В., Волокітіна М.Р. Управління закладом освіти з використанням стандартів якості та організаційних моделей. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/37.pdf>
18. Іващенко І.І. Формування інноваційної культури заступника директора з навчально-виховної роботи – стратегічний напрям в управлінні закладом загальної середньої освіти (методичні рекомендації). URL: <http://www.soippo.edu.ua/images/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/06/05/novyna2/Methodrec.pdf>
19. Івах С., Коханова О. Сучасні проблеми українського менеджменту. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1431>
20. Інноваційна діяльність педагога: від теорії до успіху. Інформаційно-методичний збірник / Упорядник Г.О. Сиротенко. Полтава: ПОІППО, 2006. 124 с.
21. Інноваційні технології в структурі внутрішньошкільної методичної роботи (на допомогу керівникам закладів загальної середньої освіти): методичний порадник / упорядн.: О.В. Гензель, В.І. Гуменюк, Т.І. Гуменюк, М.В. Медведєва, Т.П. Нижник, В.І. Слінчук, керівник: Г.М. Кучерова. Житомир: КЗ «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти». 2017. 43 с.
22. Ковальчук В.А. Творче освітньо-виховне середовище навчального закладу – важлива умова розвитку та самовдосконалення особистості. *Креативна педагогіка*. Житомир. Вип.12. 2017. С. 57-62.
23. Ковальчук О.С. Забезпечення ефективності шкільного менеджменту через делегування повноважень. *Витоки педагогічної майстерності*. Збірник наукових праць. Полтава, 2011. С. 154-162.
24. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
25. Кондратьєва А.В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах нової української школи. *Теорія і методика управління освітою*. Випуск 12. Т. 2. 2019. С. 89-92.
26. Конституція України від 28.06.1996 № 254к96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
27. Лебідь О.В. Управління початковою школою: навч. посіб. Бердянськ. 2015. 311 с.
28. Лікарчук І.П. До питання про методологічні засади освітнього менеджменту. URL:

https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/1/statti/1likarchyk/1likarchyk.htm

29. Манжос І.О., Шевченко А.А. Особливості управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту: теоретичний аспект. *Теорія та методика управління освітою: електронний фаховий журнал*. Том 1 (22). 2019. URL:

http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D0%B6%D0%BE%D1%81,%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf

30. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

31. Мармаза О.І. Формування інноваційної компетентності керівника навчального закладу в процесі магістерської підготовки. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. № 1 (35). 2014. С. 443-452.

32. Мельніченко В.В. Основні наукові підходи до менеджменту у сучасній освіті. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. Вип. 1. 2019. С. 118-123.

33. Менеджмент в освіті: підручник / за ред. проф. В.В. Крижка; авт. кол.: В. Крижко, В. Радул, С. Клепко, Г. Луценко, О. Старокожко, С. Немченко, Ю. Кондратенко. Київ: Освіта України, 2020. 465 с.

34. Молчанова Ю. Професійні компетентності керівних кадрів сфери освіти. *Вісник Національної академії державного управління*. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-30.pdf>

35. Набока Б. Сутність та зміст моделювання в управлінні загальною середньою освітою: національний та світовий досвід. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/53036461.pdf>

36. Нестерова О.В. До моделі управління навчальним закладом у розвитку обдарованості учнів. *Наука-практиці*. № 12 (31). 2014. С. 20-23.

37. Окса М., Олексенко К. Вплив управління навчальним закладом на якість освіти. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*. № 1 (20). 2018. С. 52-56.

38. Онаць О.М. Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника опорного закладу освіти в підручнику для менеджера. *Проблеми сучасного підручника*. Випуск 20. 2018. С. 287-297.

39. Освітній менеджмент: теорія і практика: зб. наук. праць / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь: МДУ, 2013. 216 с.

40. Падалка О. Економіка та менеджмент освіти: національний аспект. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2013. № 6. С. 40-52.

41. Панченко А. Управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу: планування. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33691418.pdf>

42. Поливана Л.А., Луценко О.А. Компетентнісний профіль фахівця в системі менеджменту персоналу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. № 3. 2016. С. 67-73.
43. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
44. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
45. Проектування моделі нового освітнього середовища закладу загальної середньої освіти: Методичні рекомендації / автори-укладачі: Т.О. Кузьміч, Н.І. Мітяєва. Херсон: КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2019. 35 с.
46. Розвиток управлінської компетентності керівника як важливого ресурсу забезпечення якості роботи закладу освіти: тематичний збірник праць / упоряд. І.В. Ветров, О.В. Власюк; за ред. А.Л. Черній, І.В. Ветрова. Рівне: РОППО, 2019. 147 с.
47. Романчук А.І. Сучасні інноваційні технології управління навчально-виховним процесом у початковій школі. *Теорія і методика управління освітою*. Випуск 10. Т. 2. 2019. С. 177-180.
48. Сабадаш Ж.Ф. Сучасні технології управлінської діяльності керівника закладу освіти. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/51-87-PB.pdf>
49. Сас Н. Основи інноваційного управління навчальними закладами: навч.-метод. посіб. Полтава: ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2013. 178 с.
50. Співак Я.О. Особливості управління початковою освітою в сучасній школі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 14. Частина 3. 2015. С. 117-121.
51. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.
52. Тимошко Г.М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці. *Теорія та методика управління освітою*. № 7. 2011. С. 12-18.
53. Тимошко Г. Використання інноваційних технологій в навчальних закладах різних типів. URL: https://pi.ioid.gov.ua/images/pdf/2015_2/6.pdf
54. Тімінський О.Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. Управління розвитком складних систем. 2016. Вип. 27. С. 122-131.
55. Тягур Р.С., Тягур Т.Р. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів. Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2010. 300 с.
56. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко,

І.Ф. Шумілова, О.М. Старокожко, О.Б. Голік. 2-е вид.перероб.і допов. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.

57. Формування освітнього середовища профільної школи: колективна монографія / Піддячий М.І., Доротюк В.І., Левченко Н.Г., Туташинський В.І., Чудакова В.П., Кохан О.В., Асанов М.О., Рогоза В.В., Коляновська М.С. За ред. М.І. Піддячого. Київ: Педагогічна думка, 2013. 200 с.

58. Халимоник О.П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. *Інвестиції: практика і досвід*. № 5. 2018. С. 109-113.

59. Черненко О.В. Менеджмент освіти та якість професійної підготовки студентів у ВНЗ. *Наукові записки*. Випуск 186. С. 178-183.

60. Черненко Н.М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Одеса: Університет Ушинського, 2020. 116 с.

61. Чижевський Б.Г. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. *Освітня аналітика України*. № 1 (12). 2021. С. 5-20.

62. Чубаха І.В. Основні компоненти сучасного освітнього середовища школи. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/7239-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-14530-1-10-20190718.pdf>

63. Шевченко Т.Ю. Організаційно-педагогічні умови професійного самовдосконалення керівника сучасного загальноосвітнього навчального закладу: стан, проблеми, перспективи. URL: <http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2010/10/83.pdf>

64. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

65. Штуль С.Л. Управлінська компетентність керівника сучасної школи. URL: https://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp11/1/Shtul.pdf

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ЯКОСТЮ ОСВІТИ У СИСТЕМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

3.1. Психолого-педагогічний аналіз проблеми забезпечення якості освіти у системі функціонування освітніх установ

Проблема якості освіти та її забезпечення активно розглядається не тільки педагогами-практиками, а й науковцями. З цієї проблематики опубліковано чимало наукових праць. Разом із цим нормативним орієнтиром забезпечення якості є розроблені Міністерством освіти і науки України методичні рекомендації [33], що передбачають дії керівника та інших учасників освітнього процесу у реалізації стратегічних напрямів впровадження тих ідей та положень, що вплинуть на підвищення якості освітніх послуг кожного закладу освіти.

Якість освіти, як одну із основних категорій освіти, трактують по-різному та досліджують у різних напрямках функціонування освітньої установи. Так, Г. Кільова співвідносить якість освіти із ключовою одиницею менеджменту керівника освітньої установи [17]. Авторка якості освіти трактує з позиції системного підходу та вважає її синтетичною категорією, що безпосередньо впливає на розвиток освіти. Також вона співвідносить якість освіти із процесами дослідження певних явищ, що відбуваються в середині освітньої установи. Тобто якість освіти є категорією, завдяки якій ми можемо встановити рівень сформованості чого, рівень засвоєння чогось тощо. Одночасно вона стверджує, що суб'єктом вимірювання якості може бути лише компетентна особа, яка є фахівцем у тій чи іншій справі. Некомпетентність може призвести до негативних наслідків та викривлення показників якості. Разом із цим якість освіти можна трактувати залежно від суб'єкта, що навчається, бо сама якість в подальшому виконує різні ролі та може показати себе у різних проявах. Тобто якість освіти ми можемо розглядати з позиції освітньої або професійної підготовленості.

Дійсно, ми погоджуємось із авторкою у тому, що саме якість освіти є одиницею виміру сформованості компетентностей випускника. Разом із цим не зовсім погоджуємось із тим, що якість освіти необхідно розглядати тільки по відношенню до моніторингових досліджень якості – це структурована категорія, що передбачає не тільки освітній процес, а й інші процеси, що відбуваються у межах освітньої установи.

Доктор педагогічних наук, професор О. Ляшенко розглядає у своїх дослідженнях якість освіти з позиції чинника розвитку сучасного закладу загальної середньої освіти [31]. Науковець розглядає якість освіти як політичну категорію, на які впливає загальна політика діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Тобто це категорія,

реалізація якої залежить від модернізації національної системи освіти. У своїй публікації автор звертає увагу на наступні питання: співвідношення якості освіти з питаннями акредитації та сертифікації; принципи діяльності суб'єктів, зацікавлених у створенні якісних умов навчання; рейтинги та показники якості освіти; моніторинг якості освіти; якість знань, якість результатів освітньої діяльності та рівень якості сформованості компетентностей; стандартизація якості освіти; компоненти якості освіти (індивідуальні особливості учнів і студентів, освітній процес, освітні програми, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, освітнє середовище, управління системою освіти); специфічні характеристики якості освіти; властивості освітнього процесу; характеристика освітнього процесу; відповідність освіти; управлінська діяльність у забезпеченні якості освіти.

Якість освіти нерозривно розглядається із критеріями та показниками, які досліджує І. Анненкова [2]. У статті говориться про те, що якість освіти в межах освітньої установи реалізовується через дотримання стандартів, що приймаються відповідними органами влади по відношенню до певної спеціальності чи типу закладу освіти. Показниками якості освіти є сформованість компетентностей, індивідуальний (особистісний) розвиток кожного школяра або студента, негативні наслідки надання освітніх послуг, відношення педагогічних працівників до процесів навчання та викладання, зростання престижності освітньої установи, зниження рейтингу закладу освіти. Автором виокремлено групи критеріїв оцінки якості освіти, до яких відносить критерії факту, критерії часу, критерії ставлення та критерії якості.

Перспективи вирішення проблеми якості освіти у закладах вищої освіти досліджувала І. Лаппо [28]. Автором описано чинники, що впливають на якість освіти, як-от: компетентність педагогічних кадрів, документальний супровід навчальної дисципліни (освітнього компонента), систематизована система оцінювання студентів та організація контролю за засвоєнням змісту освітніх компонентів навчального плану, впровадження в освітній процес новітніх технологій, створення відповідних умов навчання через представлення матеріально-технічного забезпечення, побудова змісту навчання через засвоєння соціальних навичок, правильно організована самостійна робота студентів, організація співпраці закладу вищої освіти та самих студентів із представниками міжнародних організацій, які зацікавлені у подвійній підготовці кваліфікованих кадрів певної спеціальності.

Науковець також зазначає, що існують зовнішні та внутрішні чинники забезпечення якості освіти. Ми цілком підтримуємо цю думку, оскільки внутрішні чинники реалізуються в середині освітньої установи, а зовнішні в повній мірі залежать від органів влади та тих контролюючих органів, що здійснюють акредитацію або ліцензування освітніх програм підготовки майбутніх фахівців. Це ще раз підтверджує думку про те, що процеси якості

освіти в закладах освіти забезпечує не один заклад, це систематизований процес, до якого залучаються представники відповідних органів із зовні.

Нам також імпонують принципи забезпечення якості освіти, представлені І. Лаппо. Автором до цих принципів віднесено [28]:

1. Заклад освіти свою діяльність має спрямовувати на вивчення потреб самих студентів, оскільки вони є споживачами, що мають право вимагати представлення тих чи інших умов навчання.

2. Якість освіти може бути організована на високому рівні тільки у тому випадку, коли освітня установа знаходиться у постійному розвитку, працює над вдосконаленням усієї роботи структурних підрозділів і саме головне, що ця робота має бути систематизована, тобто керівник має продумати та впровадити систему забезпечення якості освіти.

3. Керівник закладу освіти має побудувати свою роботу та роботу підлеглих таким чином, щоб кожен педагогічний працівник знаходився у професійному русі, не стояв на місці, постійно працював над удосконаленням власного професіоналізму.

4. Керівник закладу освіти має постійно проводити певні дослідження щодо забезпечення якості освіти у своїй освітній установі, цей контроль сприятиме внесенню коректив у певні процеси та прийняттю правильних стратегічних управлінських рішень, що покращать якість функціонування закладу освіти.

5. В самому закладі має бути розроблена стратегія системи управління, оскільки саме від управлінських рішень залежить подальший стратегічний розвиток закладу в цілому та окремих його спеціальностей.

6. Усі учасники освітнього процесу мають бути налаштованими на досягнення відповідного кінцевого результату, що проявлятиметься у високому рівні сформованості компетентностей.

7. Викладачі закладу вищої освіти та студенти мають співпрацювати у взаємозв'язку, підтримуючи ідеї та напрями діяльності кожного, допомагаючи у їх реалізації.

Про внутрішнє забезпечення якості освіти, як одного із основних складників функціонування освітньої установи, говорить Н. Сидоренко [60]. Авторка переконана, що необхідність забезпечення системи якості освіти дійсно спричинена міжнародними стандартами та рекомендаціями, положеннями про роботу Національного Агентства із забезпечення якості освіти, однак основна відповідальність лягає на плечі самого закладу освіти. Саме заклад освіти не тільки є відповідальною особою, а й має створювати для цього усі необхідні умови. У своїй статті автор наголошує на таких актуальних питаннях, як політика закладу освіти, механізми забезпечення якості надання освітніх послуг, моніторинг усіх видів діяльності та функціонування, перегляд на постійній основі силабусів та робочих програм освітніх компонентів, оцінювання студентів, якість виконання професійних

функцій науково-педагогічними працівниками, зовнішня перевірка закладу освіти, внутрішня перевірка освітньої установи, підтримка студентів, забезпечення діяльності студентів відповідними ресурсами, насиченість закладу освіти інформаційними ресурсами.

Процеси забезпечення якості освіти, на думку С. Лісової, можуть реалізовуватись тільки завдяки організації системної роботи усього закладу та науково-педагогічних працівників зокрема [29]. Науковець системний підхід розглядає з позиції єдності теорії, дослідження та практики. Тобто ці три компонента мають реалізовуватись у невід'ємному взаємозв'язку. Саме дослідження може проявлятися у різноманітних формах, наприклад у формі моніторингу, анкетування, бесіди, експериментального дослідження тощо. У своїй науковій праці автор робить акцент на наступних актуальних питаннях: педагогічна система, системно-компонентний аспект, взаємодія компонентів системи, якість освіти у руслі системи, реалізація оцінки якості, суб'єктивна база оцінки, системне визначення якості освіти, аналіз системи вищої освіти, моделі якості вищої освіти, нормування якості вищої освіти, моніторинг якості вищої освіти, дуальне управління якістю освіти, якість підготовки фахівців, система оцінки, проблеми забезпечення якості освіти тощо.

Хочемо зупинитись саме на причинах, що на думку С. Лісової, блокують процеси забезпечення якості освіти. До них автором віднесено [29, с. 11]:

- низьке фінансування освітньої галузі в цілому та її структурних одиниць зокрема (освітніх установ);
- наявність в державі та на території адміністративно-територіальних одиниць економічної нестабільності, динаміки змін соціального середовища, ринкової нерівноваги;
- нереалізованість на території України низки європейських орієнтирів, які вже на сьогодні є актуальними та сталими у системі функціонування освітніх установ країн світу;
- неузгодженість та несистематизованість механізмів реалізації вищої освіти на території України;
- низьке оновлення викладацького складу спеціальностей підготовки майбутніх фахівців, блокування доступу до педагогічної діяльності молодим креативним випускникам;
- зниження наукового потенціалу не тільки окремих педагогічних кадрів, а й колективів в цілому.

У зв'язку з існуючими недоліками системи освіти України, наукове пропонує шляхи вирішення проблеми:

- удосконалення нормативно-правової бази (підзаконних нормативно-правових актів у частині передбачення якості підготовки майбутніх фахівців у системному вигляді;

- реалізовувати роботу на державному та місцевому й локальному рівнях у питаннях удосконалення механізмів розвитку відповідних стандартів якості освіти та стандартів професійної підготовки студентів;
- постійно працювати над оновленням змісту навчання, постійно приводити його у відповідність до вимог сучасного світу;
- розробити зразкові фонди, насичені передовим досвідом інноваційних технологій тощо;
- впровадити вимогу для закладів освіти щодо постійного використання норм моніторингової діяльності, спрямованої на дослідження усіх елементів реалізації якості освіти, її забезпечення в кожному підрозділі закладу освіти;
- запровадити систему моніторингу, що буде охоплювати усі рівні виконавчої гілки влади;
- удосконалити систему перепідготовки та підвищення професійної компетентності педагогічних кадрів закладу вищої освіти;
- збільшити нормативну вимогу щодо використання самостійної діяльності кожного студента, заохочувати студентів до самостійних досліджень у певній сфері діяльності;
- залучати керівництво закладу вищої освіти до підвищення управлінської діяльності, оволодіння новітніми методами управлінської діяльності.

Доктор філософських наук, професор Г. Клімова розглядає категорію якості освіти через призму становлення інноваційного суспільства [20]. Тобто автор співвідносить якість освіти із розвитком суспільства через впровадження інноваційної моделі поведінки в усіх сферах людської життєдіяльності. Науковець досліджує у своїй статті такі актуальні проблеми, як: інноваційне суспільство, якість як педагогічний процес, становлення інноваційного суспільства, національна інноваційна система, якість освіти як соціокультурна система, становлення національної інноваційної системи, інноваційних сценарій розвитку суспільства та освітніх одиниць, якість освіти як соціальний інститут, реалізація інноваційних освітніх програм, підвищення якості вищої освіти, стратегічні показники якості освіти, відповідність якості освіти поставленим цілям, якість з позиції задоволеності попиту студента, якість освіти як феномен, оцінювання якості вищої освіти, якість потенціалу вищої освіти, якість освітньої діяльності, якість становлення студентів, якість результатів навчання, усвідомлення професіоналізму, зміни в забезпеченні якості освіти. Інструменти забезпечення якості освіти, внутрішнє забезпечення якості освіти, зовнішнє забезпечення якості освіти. Як бачимо, науковець виокремлює дійсно актуальні для сьогодення питання, які потребують не тільки обґрунтування, а й детального розгляду з огляду на співвідношення їх із проблемами

забезпечення якості освіти в межах не тільки освітньої установи, а системи освіти зокрема.

Нам імпонує підхід В. Терзіян, яка запропонувала Концепцію забезпечення якості освіти [64]. Вважаємо таку практику позитивною, оскільки будь-яка проблема потребує своєї систематизації. Тому представлена Концепція дійсно передбачає ті системні складники, які дійсно не тільки обґрунтовують, а й вказують на шляхи забезпечення якості освіти. Автор пропонує їх реалізовувати у системі вищої школи, але нашу думку вони є доцільними також у системі загальної середньої, професійно-технічної освіти. Розглянемо зміст представленої Концепції більш детально. В основу Концепції покладено культуру громадського контролю, що передбачає прозорість закладів освіти, яка має реалізовуватись завдяки взаємодії суспільства та освітньої установи у вигляді звітів, спільної діяльності тощо. Концепція складається зі:

1. Вступу, в якому йдеться мова про освіту як фактор розвитку людського потенціалу; необхідність забезпечення доступу громадян до отримання освіти на рівних і прозорих засадах; необхідність реформування освітньої сфери України, її приведення до нормативів Євросоюзу.

2. Першого розділу, в якому говориться про сутність проблеми забезпечення якості освіти, у тому числі вищої: підходи у взаємодії закладів освіти і з зовнішнім середовищем; принципи менеджменту освіти; світову глобалізацію освіти; відмінності у європейській та українській системах забезпечення якості освіти; реалізацію соціальної активності суспільства в межах освітніх установ; адміністрування освітньої системи; негативні явища в системі освіти України (відсутність мотивації, застарілість системи цінностей, відсутність розуміння підходів до реалізації європейської системи освіти в Україні, надмірність органів контролю, застарілість освітніх процесів, невиконання державних зобов'язань, залежність якості освіти від органів влади та державних владних структур, високий рівень бюрократії); поряд із існуючими проблемами автором запропоновано відповідні ці, що слугуватимуть розвитку якості освіти (націоналізація якості освіти в межах освітніх установ; впровадження в закладах освіти систем цінностей, що мають історичні корені; підвищення мотивації учасників освітнього процесу; впровадження прозорих процедур забезпечення якості освіти; залучення до освітнього процесу стейкхолдерів).

3. Третій розділ присвячено впровадженню інформаційно-комп'ютерних технологій не тільки в освітній процес закладу освіти, а й в усю систему роботи закладу освіти (корумпованість системи освіти; необхідність створення інформаційного поля кожного закладу освіти; оприлюднення результатів моніторингу щодо притягнення учасників освітнього процесу до відповідальності за порушення норм чинного законодавства; надання можливості суспільству отримувати необхідну

інформацію у прозорому вигляді; необхідність широкого використання мережі Інтернет в системі надання освітніх послуг та виконання посадових обов'язків педагогічними кадрами; необхідність створення відповідних порталів закладів освіти; встановлення високого рівня довіри між учасниками освітнього процесу та громадськістю).

4. Наступний розділ Концепції присвячено аналізу заходів виходу із кризи стосовно реалізації та впровадження якості освіти в освітніх установах (створення прозорого освітнього середовища; створення національного визнання, визначення та трактування якості освіти із представленням відповідної системи; постійний розвиток власних стратегічних перетворень, що розповсюджуються не тільки на учасників освітнього процесу, а й на усі структурні підрозділи; впровадження процедур забезпечення якості освіти – піднесення рівня кваліфікації педагогічних кадрів, мотивація учасників освітнього процесу до впровадження якості освіти, прозорість інформації щодо навчання та викладання, гнучкість контенту освіти, мобільність тощо; запровадження автономії освітньої установи).

Процеси підвищення якості освіти у своїх дослідженнях описує М. Костецька [24], яка представляє принципи модернізації освіти, що вплинуть на покращення забезпечення якості освіти. До них аспірантка відносить стандартизацію вищої освіти (на сьогоднішній день не всі спеціальності стандартизовані, вони позбавлені єдиних нормативів щодо створення освітніх програм, змісту освітніх компонентів тощо, тому освітні установи користуються правом власної участі у побудові змісту побудови навчальних планів, структурування освітніх компонентів); запровадження компетентнісного підходу (дійсно, кожен викладач закладу вищої освіти або заклад загальної середньої освіти має бути компетентним, таким, чия освіта відповідає встановленим законодавством вимогам, педагогічні кадри мають на високому рівні володіти матеріалом навчальної дисципліни та сформованими вміннями використовувати в реалізації освітньої діяльності інноваційні підходи та методи); інтенсифікація вивчення та засвоєння мовної компетентності (сучасне суспільство, його прогресивний розвиток вимагає від закладів освіти оволодіння мовами, оскільки їх засвоєння на високому професійному рівні може забезпечити майбутнє кожній людині, мова відкриває великі можливості випускникові рушати у світову спільноту, оволодівати іноземними методами роботи тощо).

Автором також запропоновано напрями підвищення якості освіти, які ми проаналізуємо:

- Створення комунікаційного середовища закладу вищої освіти, оскільки комп'ютерне та програмне забезпечення спеціальностей позитивно вплине на розвиток усієї системи освіти та спеціальності зокрема;
- Налагодження співпраці освітніх установ із підприємствами, установами, організаціями, що володіють практикою роботи, оскільки

завдяки такої співпраці можна отримати досвід роботи та оволодіти навичками реалізації професії;

- Використання в освітній діяльності інноваційних підходів до викладання та навчання, що дозволить студенту або учневі краще засвоїти новий матеріал, створить систему мотиваційних потреб у засвоєнні нової інформації;

- Налагодження системи обміну не тільки студентами та учнями, а й педагогічними працівниками, оскільки обмін досвідом є рушійною силою в підвищенні професіоналізму, відповідної компетентності.

Як бачимо, основні публікації науковців стосовно забезпечення якості освіти стосуються функціонування закладів вищої освіти. Ми вважаємо, що представлені напрями роботи по забезпеченню якості стосуються не тільки закладів вищої освіти, а й закладів загальної середньої освіти. Це пов'язано з тим, що школа сьогодні має бути інноваційною, прогресивною, такою, що постійно розвивається та удосконалюється. Прикро, що серед науковців є більшість таких, що уникають розгляду проблематики забезпечення якості у закладах загальної середньої освіти, оскільки саме шкільна підготовка є базовою і від якості підготовки учня залежить подальша якість засвоєння знань на рівня закладу вищої освіти.

Про те на рівні Міністерства освіти і науки України, інших органів влади все ж обговорюються проблеми, пов'язані із забезпеченням якості на рівні закладу загальної середньої освіти. Так, Державною службою якості освіти видано абетку для директорів щодо внутрішньої системи забезпечення якості освіти [4]. Абетка складається з наступних розділів:

1. Роль керівника освітньої установи у процесах розбудови внутрішньої системи якості (вироблення директором закладу загальної середньої освіти єдиної стратегічної політики у процесі впровадження складників системи забезпечення якості освіти, як-от: встановлення та визначення відповідних до закладу освіти компонентів внутрішньої системи забезпечення якості; розробка та впровадження у практику функціонування освітньої установи відповідного документа, що передбачає стратегічні напрями реалізації політики закладу освіти; оприлюднення окресленого документа та створення усіх умов для ознайомлення із ним учасників освітнього процесу; реалізація та проведення постійної самооцінки діяльності й функціонування закладу загальної середньої освіти: призначення відповідальної особи за процесами впровадження системи забезпечення якості освіти в освітній установі, наділення цієї відповідальної особи відповідними повноваженнями у частині оперативного втручання та керування процесами забезпечення якості, створити усі умови для забезпечення періодичності проведення самоаналізу, встановити відповідні терміни самооцінювання, науково та компетентно підходити до процесів узагальнення результатів самооцінювання та приймати адекватні міри;

планування підходів, методів і шляхів удосконалення впровадженої системи забезпечення якості надання освітніх послуг).

2. Застосування керівником закладу загальної середньої освіти адекватних методів збору достовірної інформації з питань забезпечення якості освіти в середині освітньої установи (обов'язкове ведення відповідної документації закладу освіти, використання методів анкетування серед учасників освітнього процесу, проводити індивідуальні та групові бесіди з усіма особами, причетними до процесів забезпечення якості освіти, здійснювати постійне спостереження за процесами забезпечення якості освіти).

3. Визначено напрями самооцінювання, що доречно використовувати в закладі загальної середньої освіти (умови навчання та виконання професійних обов'язків, боротьба з насильством і дискримінацією, створення розвивального середовища, врахування умов інклюзії, створення системи мотивацій для педагогів та учнів, створення прозорої системи оцінювання, використання моніторингу, сформованість почуття відповідальності за результати навчання, використання педагогічними кадрами інноваційних підходів у реалізації професійних функцій, підвищення професійного рівня вчителів, використання принципів академічної доброчесності, використання стратегій розвитку освітньої установи, налагодження відносин з використання етичних норм і правил, ефективність кадрової політики, впровадження принципів людиноцентризму, організація конструктивної співпраці між учасниками освітнього процесу).

Отже, дослідження наукових підходів до розгляду питань забезпечення якості освіти в закладах освіти усіх форм, типів і рівнів говорить про їх актуальність та доцільність. Це пов'язано з тим, що сьогодні усі освітні установи перебувають у стані свого реформування, розвитку та удосконалення, а також приведення до європейських стандартів і норм.

3.2. Місце і значення управлінської компетентності в процесах забезпечення якості освіти

В процесах забезпечення якості освіти надзвичайно важливу роль відіграє керівник освітньої установи. Саме від його компетентності, сформованості умінь комунікувати з колективом, принципової управлінської позиції залежить якість функціонування освітньої установи. Високий рівень якості освіти можливий тільки за умови злагодженого структурування повноважень працівників закладу освіти та чіткого розподілу функціональних обов'язків. Керівник не може знаходитись осторонь

процесів, що відбуваються в межах закладу освіти, він має бути їх активним учасником.

Управлінська компетентність керівника – сукупність дій, вчинків, спрямованих на прийняття адекватних рішень щодо створення ефективного освітнього середовища. Керівник закладу освіти має поважати не тільки працівників свого закладу, а й учнів або студентів. Саме його повага має бути авторитетною для колективу, з нього мають брати приклад інші та будувати внутрішні відносини на принципах взаємодопомоги, взаємовідповідальності та взаємовідповідності.

Керівник має приймати рішення щодо забезпечення внутрішньої системи функціонування освітньої установи на високому рівні, разом із цим не забуваючи про те, що він публічна особа, а тому він має бути учасником зовнішніх зібрань, на яких вирішуються нагальні питання розбудови системи освіти регіону.

Проте сформованість компетентності у керівника є однією з основних умов успішності функціонування освітньої установи. Під управлінською компетентністю розуміємо сукупність умінь, навичок і знань, які допоможуть керівнику організувати діяльність учасників освітнього процесу таким чином, що буде відбуватись постійний ріст престижності закладу освіти.

Велика кількість науковців досліджують феномен поняття «управлінська компетентність» та зазначають про необхідність її сформованості. Так, С. Штуль обґрунтовує поняття «професійна компетентність» керівника школи [73]. Автор зазначає, що професійна компетентність управлінця має проявлятися у різних видах діяльності і буде ефективною за умови досвідченості керівника освітньої установи. Разом із цим керівник має постійно прагнути до досконалості управлінської діяльності. Цьому слугують різноманітні заходи щодо підвищення кваліфікації, до яких автор відносить конференції, школу управлінської майстерності, тренінги тощо. Також у статті йдеться мова про те, що в управлінській діяльності надзвичайно важливим є консультування педагогічних кадрів. Дійсно, керівник має бути авторитетом для підлеглих і правильне консультування тільки сприятиме налагодженню комунікативної взаємодії із підлеглими та створенню сприятливих умов навчання та викладання.

На нашу думку поняття управлінська компетентність та професійна компетентність є тотожними, оскільки саме вони характеризують керівника як управлінця, здатного приймати правильні управлінські рішення.

Однак Т. Ощепко не розділяє цієї думки та вказує на те, що основними складниками професійної компетентності є управлінська компетентність, стратегічна компетентність, функціональну компетентність і соціальну компетентність [43]. Ми не зовсім погоджуємось із думкою педагога, оскільки вважаємо, що функціональну компетентність утворюють уміння

визначати та реалізовувати стратегічні плани саморозвитку управлінця та стратегічні плани розбудови освітньої установи. Тобто функціональна компетентність передбачає вчинення послідовних продуманих дій, спрямованих на вирішення певних питань розвитку та функціонування освітньої установи.

У своїй статті Н. Біла обґрунтовує засади розвитку управлінської компетентності керівника освітньої установи [3]. Ми не можемо не погодитись із актуальністю цієї проблематики, оскільки розвиток компетентності є вимогою часу. Якщо керівник освітньої установи буде ігнорувати процеси саморозвитку, заклад освіти не буде удосконалювати свою роботу, а буде перебувати у постійному однаковому стані, втрачаючи свою конкурентоспроможність. Позитивним є те, що автором представлено програму розвитку управлінської компетентності, що передбачає поетапне виконання дій, зафіксованих у створеному індивідуальному плані.

Авторським колективом працівників різних закладів та установ освіти України створено вимоги до компетентностей керівника закладу освіти [39]. Оpubлікований посібник з'явився в контексті проекту, що передбачає концепції компетентнісного підходу в управлінській діяльності директора. Так, представлений посібник представляє розгляд наступних актуальних питань: сучасне розуміння лідерства; зміст ключових компетентностей XXI століття; особливості реалізації професійних компетентностей такими категоріями управлінців, як особистості-лідери, команди-лідери, організацій-лідери; розвиток і самовдосконалення керівника-лідера; стійке само лідерство; стилі лідерства; позитивне лідерство; лідерський потенціал; керівництво та лідерство; сутність лідерства; успішність управління; лідерський потенціал керівника; стилі лідерства; ефективність лідерства; кваліфікаційні вимоги до керівника освітньої установи; автентичне лідерство; характеристики лідерства; навички та здібності керівника; асертивність лідерства; асертивна поведінка керівника; репутація лідера; удосконалення ключових навичок керівника; виклики для лідерства; нарощування лідерського потенціалу; амбівалентність керівника; емоційність керівника; керівництво командою; теорії лідерства; підвищення кваліфікації керівника; ефективна команда освітньої установи; динаміка розвитку команди; феномен лідерства; функції менеджменту та лідерства; концепція харизматичного лідерства; концепція трансформаційного лідерства; концепція лідерства в управлінні командою; концепція делегування; лідери нової парадигми; амбівалентність лідерства; позитивне лідерство; моделі поведінки керівника; організаційна культура керівника; культура управління; концепція управління; організаційна культури закладу освіти; лідерство змін; системне розуміння лідерства; професійний розвиток управлінця, розвиток відповідальності, безперервність управління тощо.

Як бачимо представлений посібник містить надзвичайно цікаві та актуальні питання, що необхідно розглядати у прямій взаємодії з професійною чи управлінською компетентність керівника освітньої установи.

Позитивною вважаємо практику закладів освіти, які проводять конференції, присвячені розгляду таких актуальних питань, як розвиток управлінської компетентності. Прикладом такої практики є діяльність викладачів Рівненського інституту підвищення кваліфікації. Учасниками конференції розглядалися наступні питання [58]:

- Професійна рефлексія керівника освітньої установи (С. Вольянська, А. Остапенко);
- Інноваційний простір закладу освіти (О. Горницька);
- Ресурси інформаційного простору (О. Желюк);
- Виховання творчої особистості учня в умовах управлінської діяльності керівника освітньої установи (Ю. Іванов);
- Система робота з управлінськими кадрами (А. Левицька);
- Контрольно-оціночна діяльність педагогічних працівників (О. Питенко);
- Особливості реалізації управлінських функцій (М. Смирнова);
- Упровадження мережевих проєктів у практику функціонування освітньої установи (О. Тимощук);
- Тренінг «Серфінг управління» (І. Турчик);
- Концепція підвищення кваліфікації керівників (І. Цимбалюк);
- Забезпечення якості роботи освітньої установи (О. Цимбалюк);
- Запровадження креативного менеджменту (В. Ястребова, Т. Бабко);
- Позичування закладу в маркетинговій діяльності (О. Вальчун);
- Розвиток професійної компетентності керівників (Л. Вознюк);
- Оцінювання професійної компетентності керівників освітніх установ (В. Лученяк, О. Дегтярьова);
- Реалізація в закладі освіти особистісно-орієнтованого підходу (М. Люшин);
- Забезпечення розвитку професіоналізму педагогічних кадрів (О. Ремеза);
- Особливості розвитку педагогічної майстерності (З. Резніченко);
- Розвиток професійної компетентності керівника Нової української школи (С. Рожко);
- Аналітика як компетентність керівника освітньої установи (В. Скоцик);
- Інтегральне лідерство (С. Смольська);
- Автономія закладу освіти (Г. Тригубець);
- Демократична модель управління (Т. Гавлітіна);
- Підвищення організаційної культури керівника (І. Ветров).

Про організаційну культуру керівника у своєму дослідженні говорить доктор педагогічних наук, професор Г. Тимошко [65]. Автор зазначає, що це питання є новим у колі науковців. Ми не можемо погодитись із цим твердженням, оскільки управлінська культура є невід'ємною частиною його професіоналізму і її розглядали та досліджували педагоги та вчені в усі часи існування менеджменту. Саме управлінська культура характеризує керівника освітньої установи з позиції його можливості та спроможності реалізовувати фахово свої професійні обов'язки та комунікувати з колективом. У тому випадку, коли у керівника низька управлінська культура, з часом почнуть виникати конфліктні ситуації, які призведуть до дисбалансу в освітньому середовищі. Низька управлінська культура може призвести до виникнення непорозумінь між адміністрацією закладу освіти, між колективом педагогічних працівників та між іншими учасниками освітнього процесу.

Дійсно, як зазначає Г. Тимошко в закладі освіти має існувати організаційна культура, яка є важливим фактором управлінської діяльності, де важлива ініціатива кожного суб'єкта управлінського циклу. Так, управлінська культура – це особисті якості керівника. Вони не можуть формуватись першочергово на посаді менеджера. Ці якості формуються ще з дитинства, тоді, коли відбувається становлення самої особистості. Це пов'язано з тим, що культура управлінської діяльності теж передбачає наявність людських якостей, які важливі для управлінської діяльності. До них ми відносимо людяність, терпимість, вдячність, співпереживання, доброту тощо.

Як уже зазначалось у попередньому питанні, Міністерством освіти і науки України прийнято спеціальні методичні рекомендації, яких має дотримуватись керівник у питаннях реформування внутрішньої системи закладу. Вони є корисними для управлінця, оскільки містять поради, які відображають стандарти європейського значення.

Розглянемо більш детально зміст методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти. Так, запропоновані методичні рекомендації містять вимоги щодо внутрішнього забезпечення якості та передбачають методичну допомогу тим учасникам освітнього процесу, що безпосередньо беруть участь у впровадженні політики якості освіти. Оскільки рекомендації спрямовані на врегулювання структури внутрішньої системи, то вони передбачають сукупність заходів, що можуть реалізуватись через освітню та управлінську діяльність.

Під внутрішньою системою законодавці розуміють сукупність умов і заходів, зміст яких відповідає інноваційності та передбачає підвищення якості освіти та сформованості тих компетентностей, якими має оволодіти випускник (учень або студент). Також автори методичних рекомендацій вказують на те, що забезпечення якості внутрішньої системи вплине на усі

процеси, які відбуваються в межах освітньої установи, як-от [33]: якість освітніх послуг; побудова довіри у системі взаємодії учень та вчитель, студент та викладач; якісні умови навчання вплинуть на досягнення відповідного рівня партнерських стосунків між учасниками освітнього процесу; виявлення та реагування на існуючі недоліки в системі функціонування освітньої установи; побудову освітнього середовища; якість виконання професійних обов'язків педагогічними працівниками; якість виконання управлінських функцій; забезпечення системи оцінювання; готовність закладу освіти до постійних змін; прозорість освітньої установи.

Кожен заклад освіти, незалежно від типу, має реагувати на необхідність створення цієї внутрішньої системи. Для цього необхідно кожного року створювати робочу групу, до якої входять досвідчені педагогічні кадри. Метою діяльності робочої групи має бути постійний пошук оптимальних шляхів впливу на покращення якості забезпечення освітньої діяльності, покращення умов для навчання та викладання. Члени робочої групи мають діяти на засадах партнерства, допомагаючи та підказуючи один одному, у них має бути одна спільна мета, яку необхідно досягнути загальними зусиллями представників освітньої установи.

Дії керівника освітньої установи мають спрямовувати на виконання положень основного освітянського закону «Про освіту», що містить перелік компонентів, які безпосередньо впливають на забезпечення якості внутрішньої системи освітньої установи. Проаналізуємо їх більш детально та окреслимо місце керівника освітньої установи в процесах їх реалізації.

Так, кожна освітня установа має мати свою власну політику або іншими словами стратегію розвитку, що передбачає покрокові дії учасників освітнього процесу із забезпечення якості. Освітня політика закладу освіти не має передбачати лише розмови та переговори. Освітня установа має розробити свою стратегічну лінію розвитку та оформити її документально у вигляді внутрішнього локального документа. Цей документ також не має бути сталим, він повинен постійно переглядатись, до нього мають вноситись зміни, норми документа мають реагувати на загальну освітню політику країни та на ті процеси, що супроводжують реалізацію системи підготовки учнівської або студентської молоді.

Кожна створена в закладі освіти система має передбачати відповідні механізми, завдяки яким реалізовується окреслена вище політика освітньої установи. В межах системи керівник має забезпечити реалізацію принципу академічної доброчесності. Під академічною доброчесністю розуміємо не тільки нормативну відповідність вимогам педагогічними працівниками, а й нормативну відповідність діяльності самих учнів та студентів. Норми академічної доброчесності мають бути однаковими для усіх учасників освітнього процесу, вони мають охоплювати усі сфери діяльності, і навчальної, і викладацької. Академічна доброчесність на сьогодні є вимогою

часу, оскільки дотримання її принципів дозволяє розвивати свою власну ініціативу, уяву, пам'ять, логічне мислення тощо. Тому в кожній освітній установі має бути в наявності відповідне положення, що охоплює весь колектив та передбачає вимоги закладу освіти та міру відповідальності за їх порушення.

Система оцінювання у закладі освіти має бути прозорою та доступною для усіх учнів і студентів. Педагогічний працівник не має права по-різному відноситись до учнів або студентів. Сам процес оцінювання має передбачатись внутрішнім положенням, підписаним керівником освітньої установи. Критерії оцінювання мають знаходитись на офіційному сайті освітньої установи, з ними тоді зможуть ознайомитись усі учасники освітнього процесу. Разом із цим не тільки критерії оцінювання мають бути оприлюдненими, а й самі оцінки. Така система дозволить позбутися існування корупційних схем в освітній установі та забезпечить прозорість у процесах загального оцінювання. Також така система дисциплінує вчителя та викладача, оскільки оприлюднення результатів навчання не дасть можливості педагогам підробити оцінку, виправити її на кращу. Якість організації системи оцінювання в кожному закладі освіти залежить від політики та позиції керівника. Якщо керівник відповідальний, чесний та порядний, він створить такі умови навчання та викладання, які не дозволять порушувати права та свободи осіб, що навчаються в освітній установі.

Основними суб'єктами забезпечення якісних освітніх послуг в закладі освіти є педагогічні працівники. Тому кожен керівник має постійно перевіряти професійну придатність педагогів освітньої установи. Така позиція керівника має носити системний характер, оскільки тільки системність формує відповідальність. У більшості закладів загальної середньої освіти професійна придатність перевіряється через відвідування уроків, навчальних занять та визначається шляхом аналізу результатів атестації. Якщо керівник освітньої установи буде користуватись тільки такими правилами перевірки педагогів, тоді педагогічні працівники не будуть знаходитись у постійному професійному розвитку. Оцінювання педагогічної діяльності педагогічних кадрів має відбуватись постійно. За цими процесами має слідкувати і керівник освітньої установи, і його заступники.

На сьогоднішній день педагоги закладів освіти у своїй практиці практикують репетиторство, використання якого порушує на нашу думку права учнів та студентів, які не мають фінансової можливості оплатити ці послуги. Дійсно, додаткові заняття у вигляді репетиторства підвищують рівень компетентності учня або студента. Разом із цим керівник має боротись із цією практикою, оскільки згідно законодавства педагогічні працівники мають додатково займатись із учнями, студентами на безоплатній основі, зі своєї власної ініціативи. Така практики вплине на піднесення довіри учня,

студента по відношенню до педагогічного працівника, що в цілому відобразиться на якості сформованості знань, умінь і навичок.

Сьогодні з кожним днем відбувається бурхливий розвиток технічного забезпечення освітнього процесу. Керівник освітньої установи має слідкувати за новаціями та створювати усі необхідні умови для учнів та студентів, які мають не тільки виконувати ті завдання, які дають педагоги, а й розвиватись самостійно, опрацьовуючи низку джерел. Освітній процес у будь-якій установі зараз неможливо реалізувати без комп'ютерного забезпечення, що супроводжується програмним забезпеченням.

Керівник закладу освіти має спрямовувати свою управлінську діяльність із розрахунку на те, що у закладі освіти можуть навчатись інклюзивні діти. Це потребує додаткових вкладень у створення відповідного освітнього середовища освітньої установи. Тобто керівник закладу освіти має передбачити усі можливі незручності, з якими може зіштовхнутись дитина з певними вадами та забезпечити безпечність її перебування в межах освітньої установи.

Враховуючи вкладене вище, керівник освітньої установи має створити, контролювати та впроваджувати новації у системах надання освітніх послуг, створення умов для викладання та навчання, у здійсненні перевірок з відповідності займаній посаді, оцінювання учнів та студентів тощо.

Перейдемо до покрокових дій керівника у питаннях створення системи забезпечення якості освіти у своєму закладі освіти. По-перше управлінець має продумати чітку систему, з якою мають бути ознайомлені усі колеги. За погодженням із колективом управлінець має визначити ті компоненти, на які будуть поширюватись правила цієї системи. Сама система стосується управління якістю освіти. Залежно від цілей і пріоритетів освітньої установи, місії закладу освіти, колектив має визначити сфери, які будуть підпадати під якість освіти. Такими сферами зазвичай є освітнє середовище, рівень кваліфікації педагогічних кадрів, система оцінювання та управлінська діяльність структурними підрозділами освітньої установи.

Після обговорення цих питань керівник освітньої установи має розробити спільно із колегами відповідний документ внутрішнього значення, в якому передбачено не тільки напрями забезпечення якості освіти, а й відповідальність працівників у випадках порушення норм трудової дисципліни.

Для того, зоб ця система працювала, керівник освітньої установи має продумати систему збору необхідної інформації, за допомогою обробки якої він зможе прийняти управлінське рішення. Джерелами збору інформації може бути:

- Вивчення усієї документації, що стосується функціонування структурних підрозділів освітньої установи, педагогічних працівників, учнів або студентів. Це дасть можливість простежити напрями роботи колективу,

виконання чи невиконання ними відповідних розпоряджень керівництва закладу освіти та отримати загальну картину діяльності окремої особи чи структурного підрозділу.

- Проведення опитування учасників освітнього процесу. До речі, чомусь керівники освітніх установ частіше через опитування намагаються дізнатись думку учнів або студентів про певні події, забуваючи про те, що педагогічні працівники теж є джерелом інформації, до якої необхідно прислухатись і робити відповідні висновки. Опитування може проходити у вигляді анкетування або інтерв'ю. результати опитування необхідно опрацювати та виокремити слабкі сторони освітньої установи, слабкі питання, над якими необхідно працювати та вдосконалювати. Також у цих випадках корисним є проведення моніторингу, що дасть справжні показники та результати певної діяльності. Саме результати моніторингу дозволить визначити рівень викладання, рівень засвоєння знань тощо.

Отримані дані дозволять керівнику освітньої установи більш компетентно підійти до питань створення стратегічного плану забезпечення системи якості освіти у своєму закладі освіти, опираючись на його особливості та потреби. Створений документ має бути обговореним на засіданні педагогічної ради та опублікованим на сайті освітньої установи. Це пов'язано з тим, що будь-який документ освітньої установи має бути прозорим, до нього має мати доступ будь-який учасник освітнього процесу.

Для того, щоб запущені процеси постійно перебували у русі, керівник освітньої установи має призначити відповідального працівника за процесами постійного впровадження заходів із забезпечення якості освіти. Цей працівник також має контролювати процеси опитування учасників освітнього процесу, прислухаючись до думки кожного, він за погодженням із керівником та колективом працівників, має право вносити доповнення та зміни у прийнятий і затверджений документ.

До процесів самооцінювання якості освітньої діяльності доцільно залучати не тільки педагогічних кадрів, а й учасників освітнього процесу, що безпосередньо не беруть участь у питаннях навчання та викладання. Цими особами можуть бути батьки (особи, що їх замінюють), інші сторонні особи. Етапи само оцінювання можуть бути різними. Про частоту їх проведення рішення приймається на засіданні педагогічної ради освітньої установи. Це може бути дослідження, що охоплює кожен місяць, семестр, рік. На нашу думку самі терміни необхідно визначати залежно від потреб учасників освітнього процесу та потреб самого закладу освіти. Ще одним важливим фактором проведення само оцінювання є те, що воно не має приносити шкоду учасникам освітнього процесу. Тобто уся робота має бути чітко спланованою, такою, що допомагає, а не шкодить працівникам та учням або студентам.

При узагальненні результатів та формулюванні висновків, необхідно використовувати наступні складові: рівні оцінювання – високий, середній, низький; описовий підхід, що передбачає визначення тих недоліків, що гальмують процеси забезпечення якості освіти в освітній установі; кількісні показники, що показують відсоткове співвідношення учасників освітнього процесу у питаннях дотримання, реалізації чи виконання певних процедур, правил тощо.

Відповідно тоді, коли відповідальна особа підготує керівнику результати опитування та самоаналізу, необхідно підготувати загальний звіт, зміст якого передбачає недоліки, помилки, висновки та шляхи вдосконалення функціонування певної ділянки чи структурного підрозділу. Взагалі структура звіту має бути довільною для кожної освітньої установи, оскільки кожен заклад має свої особливості.

За результатами самоаналізу необхідно скоригувати стратегію та прийняти відповідний план удосконалення тієї чи іншої системи. З цими результатами необхідно ознайомити усіх працівників освітньої установи, розподіливши між ними функціональні обов'язки.

3.3. Організація взаємодії керівника та підлеглих у питаннях забезпечення якісного функціонування освітньої установи

Якість освіти – це поняття, яке по відношенню до функціональних обов'язків керівника освітньої установи є широким за значенням. Задля того, щоб забезпечити якість освіти, керівник освітньої установи має створити усі необхідні умови, у тому числі технічні. Одним із основних напрямів забезпечення якості освіти є створення сприятливих умов праці та навчання через організацію закладу на засадах новітнього інноваційного середовища, в якому існує взаємоповага, взаємодовіра, взаємопідтримка тощо.

Керівник освітньої установи апріорі не може самостійно вплинути на процеси, що відбуваються в межах закладу освіти. Тільки завдяки командній взаємодії можна досягнути певних позитивних результатів. Організаторські функції керівника освітньої установи є одними із найголовніших, від спланованих, скоординованих дій управлінця залежить активність педагогічних працівників. В закладі освіти має бути налагоджені комунікативна взаємодія, що проявляється в існуванні зворотного зв'язку між менеджером і підлеглим. Цей зворотній зв'язок має носити системний характер, оскільки педагогічні працівники повинні не тільки чітко виконувати професійні обов'язки, а пам'ятати про існування контролю з боку керівництва. Для реалізації контрольних функцій керівник закладу освіти має чітко орієнтуватись у зобов'язаннях, якими наділені педагогічні працівники та уміти контролювати їх діяльність.

При організації такої взаємодії усі учасники освітнього процесу мають бути рівними між собою та знаходитись на одному щаблі із колегами. Тобто керівник освітньої установи має підтримувати і учнів (студентів) і педагогічний склад своєї освітньої установи. Тому відносини цієї взаємодії можна зобразити у вигляді однієї площини, в якій знаходяться усі учасники освітнього процесу на одному рівні, незалежно від займаних посад та рівня реалізації професійної компетентності.

Тобто таку взаємодію керівника та підлеглих ми називаємо педагогікою партнерства, в якій учасники освітнього процесу хоча й займають різні посади та виконують різні ролі, але завжди знаходять у взаємозв'язку та взаємодії.

Питаннями організації педагогічної взаємодії займались учені, педагоги з різних позицій:

- Ретроспективний аналіз педагогічної взаємодії – історія становлення педагогічної взаємодії, історичні етапи педагогічної взаємодії, особливості учасників освітнього процесу на різних етапах педагогічної взаємодії, особливості роботи педагога в різні часові етапи, думка вчених різних часів про особливості організації взаємодії (Т. Яковишина [74]);

- Концепції, підходи та технології організації взаємодії педагогічних працівників та студентів закладів вищої освіти – думки науковців про взаємодію, концепції педагогічної взаємодії, підходи різних педагогів до організації взаємодії, підходи різних науковців до організації взаємодії, педагогічні технології у взаємодії, особливості педагогічних технологій у взаємодії (Т. Равчина [57]);

- Характеристика педагогічної взаємодії, дослідження основних її складників – поняття «педагогічна взаємодія», тлумачення поняття «педагогічна взаємодія», особливості створення педагогічної взаємодії, взаємообумовленість педагогічної взаємодії, співвідношення взаємодії та розвитку, властивості педагогічної взаємодії, характеристика педагогічної взаємодія, система педагогічної взаємодії (М. Подберезський [49]);

- Особливості організації педагогічної взаємодії батьків та освітньої установи – функції взаємодії, принципи взаємодії, мета взаємодії, ресурсний потенціал у взаємодії, шляхи налагодження взаємодії, добровільність у педагогічній взаємодії, довго тривалість взаємодії, взаємна відповідальність у взаємодії, солідарність у взаємодії, модель взаємодії, результати діяльності у взаємодії, партнерські відносини у взаємодії (В. Кириченко [19]);

- Особливості організації взаємодії вихователя з батьками вихованців закладу дошкільної освіти – поняття взаємодії, завдання вихователя щодо організації взаємодії, втручання вихователя у процеси організації взаємодії, роль вихователя у налагодженні взаємовідносин із батьками, участь батьків у різних спільних заходах, принципи взаємодії

вихователя та батьків, основні організаційні засади взаємодії вихователя та батьків, мета взаємодії (І. Балицька);

- Форми та методи педагогічної взаємодії – форми організації навчальної роботи, різні аспекти педагогічної взаємодії, специфіка розвитку педагогічної взаємодії, загальні форми навчання, спеціальні форми навчання у взаємодії, концепції у взаємодії, реалізації форм взаємодії (О. Гончар [10]);

- Естетичний аспекти педагогічної взаємодії – характеристика ознак педагогічної взаємодії, складові педагогічної взаємодії, системоутворюючі елементи педагогічної взаємодії, естетика в педагогічній взаємодії, спілкування педагога та вихованців, моделі розуміння світу, одиниці морального виховання, естетичний аспекти взаємодії, прийом педагогічного впливу (М. Мирончук [34]);

- Особливості організації ділової педагогічної взаємодії – педагогічна взаємодія на основі діалогу, взаємодія між суб'єктами освітнього процесу, наставництво у взаємодії, якість взаємодії, співпраця в організації взаємодії (Я. Проскуркіна [55]).

Педагогіка партнерства розвиває освітнє середовище і при правильному управлінні впливає на створення системи співробітництва, в якій відбувається не тільки піднесення фахового рівня педагогічних кадрів, а й загальне забезпечення якості освіти.

Задля досягнення необхідних результатів забезпеченні якості освіти педагогіка партнерства має реалізовуватись завдяки партнерських технологій, де відбувається взаємодія не тільки педагогічних працівників між собою, педагогічних працівників з керівником освітньої установи, а й педагогічних працівників із учнями, менеджера з технічним персоналом тощо. Педагогіка партнерства розвиває єдину мету усієї команди освітньої установи та активізує роботу педагогічних кадрів.

Керівник у реалізації педагогіки партнерства відіграє основну роль не тільки координатора, а й особи, що є лідером, який надихає колег на постійний розвиток та удосконалення.

Позитивним прикладом організації педагогіки партнерства в межах освітньої установи, на нашу думку, є залучення педагогічних працівників до інноваційних, цікавих проектів, які стимулюють педагогів до відкриттів, бажання засвоїти нову інформацію, фахово вирости в очах своїх колег, учнів або студентів.

Отже, взаємодія керівника та підлеглих відіграє одну із важливих ролей у якості створення освітнього середовища. Кожен керівник обирає для себе зручний стиль, що традиційно поділяється на авторитарний, ліберальний та демократичний. Але ми не будемо зупинятись на їх характеристиці, оскільки вони є досить відомими. Лише відмітимо, що творчий керівник – це керівник, що володіє демократичним стилем управління. Саме при забезпеченні якості освіти, на нашу думку, необхідно використовувати творчий демократичний

стиль, оскільки він спонукає педагогічний колектив самостійних пошуків нових технологій, шляхів організації власної педагогічної діяльності.

Творчий стиль в першу чергу пов'язаний з самостійністю пошуків стратегій і технологій та вміннями задіяти в цей процес увесь колектив освітньої установи. Нетворчий стиль пов'язаний з виконанням професійних зобов'язань без новинок, використовуючи застарілі підходи та концепції.

Проаналізуємо емпіричну класифікацію керівників освітніх установ, що має місце у практиці функціонування закладів освіти:

1. Господарник – це керівник, що досягає великих успіхів в питаннях оснащення освітньої установи новітніми ремонтами, обладнанням, технікою тощо. Для забезпечення якості освіти є також важливим питання створення умов, без яких якість освіти неможливо досягнути. Разом із цим такий керівник, як правило, мало займається проблемами саме педагогічного управління, він перекладає ці зобов'язання на плечі своїм заступникам і не майже не цікавиться педагогічними процесами, що проходять в середині освітньої установи, а перспективи розвитку закладу освіти зводяться до укріплення матеріальної бази.

Ми не стверджуємо, що такий стиль керівництва є дуже негативним. Він має право на існування, але разом із цим, окреслений стиль не призводить до яскравих показників із забезпечення якості освіти.

2. Наставник – це керівник, що приділяє головну увагу роботі з педагогічними кадрами. Він може розповісти про систему цієї роботи, назвати тему, над якою працює кожен педагогічний працівник, обмалювати точку зору кожного педагога з того чи іншого педагогічного, професійного питання. Разом із цим він мало контактує з учнями або студентами, його більше цікавлять питання виконання професійних зобов'язань педагогічними кадрами. Тобто такий керівник виступає більше в якості адміністратора, ніж педагога.

У питаннях забезпечення якості освіти така форма управління теж є не зовсім дієвою, оскільки такий керівник втрачає комунікативну взаємодію із усіма учасниками освітнього процесу, що тягне за собою низку проблем. По-перше, він у повному обсязі не володіє інформацією стосовно тих реальних проблем, що існують в межах закладу освіти, по-друге він не впливає на усі процеси, що можуть забезпечити якість освіти.

3. Вихователь – це такий керівник, який із великою зацікавленістю працює з учнями або студентами, він співпрацює із студентською радою або учнівським комітетом. Він живе життям учнів або студентів, не цікавлячись інтересами, прогресивним розвитком педагогічних працівників свого закладу. Він знаходиться ближче до учнів або студентів, він відчувається з ними набагато комфортніше, ніж з педагогічним колективом.

У питаннях забезпечення якості освіти такий керівник теж відіграє не найкращу роль, оскільки взаємодія тільки зі студентами або учнями не

принесе очікуваних результатів, у такому випадку втрачається системність у роботі керівник-викладач-студент або учень.

4. Монарх – це доволі розповсюджений тип управління, оскільки це менеджер, навколо якого постійно знаходиться група колег, до яких він більше прислуховується. У такому випадку керівник самостійно не цікавиться проблемами освітньої установи, він слухає думки інших, які дуже часто можуть бути спотвореними. Зазвичай це такий керівник, який не дуже цікавиться педагогічним процесом з реальної позиції, хоча досвідчений та володіє необхідними вольовими якостями.

Неініціативний керівник не може забезпечити якість освітнього процесу на високому рівня. Він сприймає ту інформацію, яку йому подають інші, не цікавлячись реальним станом подій. Таке керівництво призводить до багатьох негативних наслідків, оскільки інформація не завжди може відповідати дійсності.

5. Церемоніймейстер – це управлінець, що надзвичайно прихильно відноситься до гучних заходів. Найбільш за все він прагне до того, щоб освітня установа мала гарний вигляд, а її керівник – гарну репутацію.

Окреслений стиль керівництва теж не може привести до високий результатів у забезпеченні якості освіти. Взагалі, усі представлені стилі керівництва відображають односторонність діяльності багатьох керівників. У процесах забезпечення якості освіти менеджери з такими стилями «не виживуть» в сучасних прогресивних умовах і не зможуть забезпечити усі процеси, що мають відбуватись в межах освітньої установи.

На відміну від представленої класифікації існує ще одна, що характеризує псевдо творчих керівників:

1. Прожектор – ерудований, культурно розвинутий керівник, який надзвичайно легко оперує стратегічними ідеями, які можуть дуже часто змінюватись. Стратегія ніколи не обросте технологією, яка часто відірвана від реальності, ну й сам керівник не буде намагатись впровадити її в життя, хоча сам може бути дуже захопленим будь-якою ідеєю.

2. Технолог-виконавець – такий керівник вміє вибудовувати технології, підбирати виконавців, організовувати їх, він готовий постійно працювати, піднімати всіх на ноги, але ніколи не задумується над стратегією, про цілі своєї роботи, оскільки буде вважати, що вони створюються самі по собі, залежно від вказівок керівництва, що знаходиться вище.

3. Актор – керівник, що не турбується ні про стратегії, ні про технології. Це частіше ззовні дуже приємна людина, щира, така, яка вміє переконувати, вселяти симпатію. Біда в тому, що за цим нічого не стоїть: ні чітких ідей, ні бажання поглиблено займатись клопіткою роботою.

Необхідно пам'ятати, що керівник проектує свій стиль на колектив, чим створює певні моделі управління. У випадку чітко вираженого авторитаризму модель має відмінності в тому, що весь потік інформації в

освітній установі йде одному русі – до керівника, який самостійно приймає рішення і доводить його в однозначній формі до підлеглих. Така модель управління виключає можливості спільної творчості, призводить до необхідності загального контролю. При демократичному варіанті управління інформація йде не тільки до керівника і від нього, але й до виконавців, заступників, що призводить до спільного вироблення рішення. Таке управління завжди спонукає і учителів (викладачів, і учнів (студентів) і їх батьків (осіб, що їх замінюють) до досягнення мети колективу, знімає потребу в постійному контролі і з часом поступається самоконтролю.

Керівник освітньої установи – це не тільки генератор, а й стимулятор і інтегратор ідей, що виникають у колективі. Для цього йому необхідна душевна щедрість, наприклад, уміння подарувати ідею, забути про неї і щиро радіти тоді, коли вона проросте і повернеться в колектив як ідея когось із членів колективу.

Разом із цим хочемо зазначити, що не кожен керівник освітньої установи може працювати творчо. Існують надзвичайно розумні педагоги, які не володіють даром управління. Існують люди, які не здатні розкуто мислити, які не вміють поважати і цінувати інших. Існують керівники, які настільки звикли до диктату, що їм не вдається бути розкутими.

Таким особам не можна займати посаду управлінця. Але в більшості випадків ми маємо справу з керівниками саме такого типу. Це люди, потенційно здатні до творчості, але їм не завжди вдається перебороти фактори, що їх зупиняють. До них відносяться і інерція мислення і управлінські стереотипи і невміння вирватись із поточних справ та осмислити стратегічні цілі, і невпевненість у собі.

Якщо керівник освітньої установи не робить відкриттів, не пропонує творчих ідей, то це не означає, що людина зовсім не творча. У педагогічній діяльності важливим є любий рівень творчості, чи це технологічні чи методологічні інновації, модернізація відомих принципів і підходів, їх пристосування до нових умов тощо. Усі рівні та види творчості взаємопов'язані: починаючи з творчості будь-якого рівня, керівник самою логікою розвитку творчої діяльності, в результаті пошуків помилок, буде знаходитись перед необхідністю засвоєння більш високих рівнів творчості, хоча і не кожний вийде на вищий.

Розглянуті нами типи керівників мають право на існування, але окремо взятий тип не може повністю з високою якістю забезпечити організацію функціонування освітньої установи. Самий оптимальний варіант – це поєднання вказаних нами типів, що дасть можливість налагодити взаємовідносини у колективі працівників та учнів або студентів.

Тому ми наважимося дати поради тим керівникам, які прагнуть до творчого пошуку реалізації власної управлінської компетентності:

- Керівник має пам'ятати, що незалежно від того, що він головна особа, він не повинен перекладати на плечі інших працівників, своїх колег будь-які функціональні повноваження; він самостійно має приймати управлінські рішення, зміст яких спрямований на вирішення питань забезпечення якості освіти;

- Керівнику необхідно пам'ятати, що творчість передбачає ерудованість і загальну культуру, тому керівник освітньої установи має розширювати рамки професіоналізму свого педагогічного колективу та свої особисті;

- У професійній діяльності керівник освітньої установи має враховувати сили та можливості кожного педагогічного працівника, спрямовуючи їх на забезпечення якості закладу освіти; необхідно враховувати передовий педагогічний досвід, що дає можливість уникати тих помилок, що затримують та блокують процеси забезпечення якості освіти; керівник освітньої установи має своїм особистим прикладом довести бажання та стремління до саморозвитку та розвитку освітньої установи у питаннях забезпечення якості;

- Творчість керівника освітньої установи має мати базуватись на стратегічних ідеях та механізмах педагогічної та управлінської діяльності; без сучасного та самостійного педагогічного мислення творчого керівника не може існувати;

- Творчі здібності і уміння, впевненість у собі набирають своєї реальності тільки в тих випадках, коли керівник постійно працює над розбудовою закладу освіти.

- В практичній діяльності не потрібно відкривати нове, вигадувати нереальні речі, важливо, щоб пошуки велись у потоці дійсних потреб освітньої установи.

- Необхідно постійно працювати над самовихованням по розвитку творчих педагогічних умінь.

Високих показників забезпечення якості освіти можна досягнути завдяки налагодженню взаємодії керівника та підлеглих, тобто педагогічних кадрів. Така взаємодія дасть можливість не тільки впливу на розвиток професіоналізму кожного педагога, а й на реалізацію контрольних функцій. У забезпеченні якості освіти кожен керівник має виробити власну технологію оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Технологію розглядаємо як сукупність способів та засобів здійснення відповідних процесів. Технологія оцінювання управлінської діяльності керівника освітньої установи полягає у знанні основних компонентів соціально-педагогічних умов та параметрів, що їх характеризують; етапів і засобів оцінювання.

Реалізація технології взаємодії керівника освітньої установи та педагогічних кадрів передбачає впровадження контролюючих дій з приводу:

оцінювання стану реалізації системи параметрів кожного компоненту відповідних соціальних, педагогічних, психологічних умов; оцінювання стану реалізації кожного компоненту відповідних умов; оцінювання стану реалізації кожної умови окремо; оцінювання стану реалізації всіх умов управління закладом освіти у системі забезпечення його якості в комплексі та визначення на цій основі ефективності управлінської діяльності самого керівника освітньої установи.

Розглянемо зміст тих параметрів, яким має відповідати заклад освіти у системі забезпечення його якості.

Параметр 1: відповідність мети, цілей та завдань закладу освіти встановленим вимогам щодо якості:

- відповідність змісту навчання, змісту системи надання освітніх послуг державним стандартам підготовки учнів або студентів;
- забезпечення альтернативних можливостей для набуття освіти відповідно до потреб та здібностей кожного учня або студента;
- орієнтація місії освітньої установи на міжнародні європейські орієнтири розвитку системи освіти відповідно до галузі, напряму підготовки та специфіки;
- забезпечення високого рівня професіоналізму у викладанні навчальних дисциплін незалежно від класу, групи, рівня, року підготовки тощо;
- піднесення рівня мовної компетентності науково-педагогічним або педагогічним складом, що дасть можливість вийти та інший рівень спілкування, реалізацію взаємовідносин із іноземними партнерами та колегами;
- забезпечення поєднання теорії та практики у системі надання освітніх послуг;
- забезпечення поєднання усіх циклів підготовки;
- організація зміст навчання у тісному взаємозв'язку із національними традиціями та історією країни;
- забезпечення системності знань на основі інтеграції змісту освітніх компонентів або навчальних дисциплін підготовки учнів або студентів;
- забезпечення оптимального поєднання у змісті надання освітніх послуг усіх компонентів із врахуванням специфіки освітньої установи та того місце, де вона знаходиться;
- забезпечення якості оволодіння знаннями під час освітньої діяльності на основі впровадження інноваційних підходів, методик, методів тощо;
- постійне спонукання учасників освітнього процесу до саморозвитку, а учнів та студентів до вироблення навичок самостійної реалізації певних видів діяльності;

- створення в закладі освіти відповідних умов, що підвищують або зберігають стан здоров'я учасників освітнього процесу.

Параметр 2: відповідність мети, цілей та завдань закладу освіти встановленим вимогам щодо якості виховної роботи:

- формування в учасників освітнього процесу національної свідомості, що вплине на прагнення до постійного покращення освітнього середовища;

- забезпечення моральності та моральної взаємодії у системі взаємовідносин колективу та інших учасників освітнього процесу;

- виховання в учнів (студентів), педагогів таких рис, як ініціативність, самостійність, ентузіазм, змагальність, активність, творчість тощо;

- виховання в учнів або студентів естетичних смаків, норм етичної поведінки та головне – прагнення до змін у власній поведінці.

Параметр 3: інтенсифікація освітнього процесу:

- підвищення інформаційної ємкості змісту навчального матеріалу та забезпечення його реалізації під час освітньої діяльності;

- раціональний вибір комплексу дидактичних принципів та їх реалізація в процесі реалізації освітньої діяльності;

- формування суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин у колективі між учасниками освітнього процесу;

- підвищення наукового потенціалу змісту дидактичного матеріалу;

- генералізація та інтеграція знань, умінь, навичок.

Параметр 4: демократизація освітнього процесу:

- формування та розвиток колективної діяльності та колективної активності;

- забезпечення співдружності та співробітництва в освітньому процесі освітньої установи між колективом та іншими учасниками освітнього процесу;

- реалізація в освітньому процесі елементів, компонентів, складників критики, самокритики, гласності, інноваційності тощо;

- формування в учнів або студентів уміння синтезувати думки інших, прислуховуватись до них, робити власні висновки та прислуховуватись до висновків інших учасників освітнього процесу;

- залучення учнів або студентів до активної участі в освітньому процесі в якості замовника знань;

- формування демократичного стилю взаємовідносин педагогічного працівника та учнів або студентів;

- виховання в процесі навчання свідомої дисципліни на основі дотримання норм права та моралі;

- формування в учнів або студентів позитивного ставлення до набуття знань, умінь і навичок, освітніх компетентностей.

Параметр 5: гуманізація освітнього процесу:

- вибір зміст освітнього матеріалу, матеріалу конкретного навчального плану, матеріалу освітніх компонентів, методів і засобів, які б максимально впливали на емоційну сферу учня або студента;

- формування в учнів або студентів гуманних мотивів освітньої діяльності, бажання здійснювати добрі вчинки, які приносять користь оточуючим, учасникам освітнього процесу тощо;

- забезпечення оптимальної реалізації виховного потенціалу освітнього матеріалу, матеріалу навчальної дисципліни;

- створення в освітньому процесі ситуацій, які потребують гуманного підходу у своєму вирішенні;

- врахування в процесі навчання емоційного збудження або афектів в учнів чи студентів;

- формування у процесі навчання певних якостей, таких як ділових, товариських, виробничих тощо;

- гуманність педагогічних працівників та їх вплив на виховання добрих почуттів в учнів або студентів.

Параметр 6: інтеграція навчання:

- використання в процесі реалізації освітньої діяльності між інтегральної чи міждисциплінарної інтеграції;

- використання під час освітньої діяльності різних видів роботи з учнями чи студентами, у тому числі ділових ігор;

- підбір дидактичного матеріалу, методів та засобів навчання, які б сприяли формуванню системних знань;

- формування умінь і навичок в учнів або студентів синтезувати факти та явища;

- впровадження, залежно від специфіки освітньої установи, інтегрованих курсів або спецкурсів, які б спрямовувались на формування окремої групи компетентностей;

Таким чином, керівник освітньої установи в реалізації управлінської компетентності щодо забезпечення якості освіти має використовувати методи контролю, спрямовані на визначення та опрацювання отриманих показників за вказаними параметрами, що стосуються діяльності педагогічних працівників, роботи учнів або студентів, організації співпраці педагогічних працівників та колективу або учнів (студентів).

З метою отримання достовірних даних про важливість педагогічної взаємодії керівника освітньої установи з педагогічними кадрами та іншими учасниками освітнього процесу нами було проведено спостереження та анкетування педагогічних працівників Хмельницької спеціалізованої середньої загальноосвітньої школи.

Перше питання анкети спрямовувалось на визначення рівня відношення педагогічних кадрів до важливості процесів налагодженої взаємодії керівника та педагогів. За результатами анкетування усі педагогічні працівники у 100 % співвідношенні вважають, що створення загальної атмосфери якості у закладі освіти залежить саме від дій керівника, який має налагодити взаємовідносини з колективом та спрямувати їх діяльність у русло інноваційного прогресивного розвитку.

Наступне запитання стосувалось відображення рівня налагодження власної комунікаційної взаємодії з керівником освітньої установи. З проанкетованих педагогічних кадрів 20 % відповіли, що у них взаємодія налагоджена на середньому рівня, а 80 % - на високому. Це свідчить про те, що керівник закладу загальної середньої освіти проявляє свою активність у реалізації суб'єкт-суб'єктної взаємодії з педагогічними кадрами.

Далі ми з'ясували, чи така взаємодія впливає на покращення якості освітнього середовища. За результатами анкетування саме якість залежить від менеджера, який своїми діями, управлінськими рішеннями, проведеними зібраннями, обговоренням певних проблемних питань, встановленням певних правил і заборон, встановленням певних вимог впливає на позитивне зростання рівня забезпечення якості освітнього процесу.

Отже аналіз теоретичного матеріалу, а також результати спостереження, результати проведеного анкетування дають можливість констатувати факт актуальності питання налагодження взаємодії керівного складу освітньої установи з педагогічними кадрами, керівника з підлеглими, керівника з учнями, колективом між собою. Також нами підтверджено гіпотезу про те, що саме педагогічна взаємодія впливає на забезпечення якості освітнього процесу. Це пов'язано з тим, що керівник успішно реалізовує функції контролю, прагнучи не тільки до тотального контролю, а до співпраці, що супроводжується впровадженням нових технологій, підходів, методів, моделей у процесі освітньої установи. Саме через живе спілкування члени педагогічного колективу досягають нових вершин досконалості, впливають на систему підготовки учнів або студентів.

3.4. Організація освітнього процесу з дотриманням вимог якості освіти

Сьогодні суспільство перебуває у новому форматі відносин, надання освітніх послуг, відповідальності тощо. Це пов'язано із євроінтеграційними процесами, які активно впроваджуються у систему освіти України, впровадженням новітніх інноваційних реформ тощо. Заклади освіти перебувають у такому стані, що кожен із них прагне здійснити певні перетворення, які б позитивно вплинули на імідж освітньої установи та вивели її на новий, вищий рівень в середовищі системи освіти.

З іншої сторони якість освіти передбачена зобов'язуючими нормативно-правовими документами, яких має дотримуватись увесь колектив освітніх установ України. Тому заклади освіти зобов'язані створити усі умови для покращення якості здобуття освітніх послуг. Сучасний учень або студент, батьки (особи, що їх замінюють) вправі вимагати від педагогічного колективу та керівника освітньої установи зокрема створення необхідних умов навчання та якості надання освітніх послуг.

Якщо заклади загальної середньої освіти не борються за майбутніх учнів між собою, то заклади вищої освіти перебувають у стані постійної боротьби, що передбачає відстоювання кожного місця для абітурієнта. Тому основною метою закладу освіти є забезпечення якості саме освітнього процесу. Ця якість має забезпечуватись на усіх рівнях: на рівні керівництва, на рівні технічних працівників, на рівні педагогічного колективу.

Позитивним є те, що педагоги та науковці проводять конференції, зміст яких спрямовано на розгляд актуальних питань управління освітньою діяльністю в закладі та створення на цій основі сприятливих умов. Таким прикладом є збірник наукових праць Л. Мартинець, в якому розглядаються наступні проблеми [1] (див. табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Напрями дослідження проблем забезпечення якості освітнього процесу у закладах освіти (на прикладі проведеної конференції)

О. Бабенко	Місце управлінських рішень у системі забезпечення якості освітнього процесу
О. Білостенна	Формування кадрового потенціалу освітньої установи
Н. Вістяк	Організація контролю за здійсненням освітньої та виховної діяльності в освітній установі
О. Западинський	Місце самоосвітньої діяльності в підвищенні якості освітнього процесу
Н. Колосінська	Маркетингова діяльність менеджера освітньої установи
С. Куца	Управління професійним розвитком педагогічних працівників закладу освіти
О. Светлічна	Управління впровадженням системи наступності у закладі освіти
А. Дика	Особливості дослідження та розгляду проблемних ситуацій в освітній установі
Т. Касько	Особливості організації самостійної роботи учасників освітнього процесу
Г. Коліжук	Розвиток професійних цінностей орієнтації педагогічних кадрів

Питаннями якості організації освітньої діяльності в межах освітньої установи займаються науковці та розглядають напрями цієї роботи у багатьох площинах (див. табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Напрями наукових досліджень у площині забезпечення якості освітнього процесу

Т. Воронько-Невіднича [7]	Проблеми організації освітньої діяльності в освітній установі
В. Гаврилюк [8]	Особливості створення та функціонування інформаційно-освітнього середовища освітньої установи
В. Кошель, Н. Кульбако [25]	Особливості організації колекційної роботи в освітній установі
В. Ковальчук [21]	Особливості побудови освітньо-виховних систем у закладах освіти
О. Падалка [45]	Проблеми вирішення економічних питань в системі функціонування освітніх установ
Л. Козак [22]	Якість освіти та її місце в освітньому середовищі дошкільного закладу
С. Сороко [63]	Виявлення та оцінка ризиків у системі функціонування освітніх установ
В. Феха [68]	Кваліметрична модель оцінки рівня освітньої установи та реалізація у цій проблематиці контрольної-аналітичної діяльності
Р. Науменко [36]	Проблеми та шляхи удосконалення кадрової роботи в системі освітньої установи

Зупинимось на пріоритетних принципах реформування закладу освіти щодо забезпечення якості освіти та шляхах їх реалізації в освітньому процесі. Саме якість освітнього процесу, якість створення умов для засвоєння знань і умінь залежить від спланованих дій педагогічних кадрів. Тобто педагогічні працівники мають створити для учнів або студентів усі необхідні умови. Така робота має носити системний характер та охоплювати усі предмети, дисципліни, усіх педагогів та учнів чи студентів. За такою роботою має бути встановлений контроль з боку керівника, що може не тільки зробити зауваження, а й пораду щодо покращення тих чи інших дій. На нашу думку на забезпечення якості освіти впливає створення атмосфери демократизації навчання. Демократизацію кожен розуміє по-різному, але вона має бути продуманою, розумною та виваженою. Демократизація сприяє формуванню суб'єкт-суб'єктної взаємодії у процесі навчання, в якому учень або студент виступає в ролі замовника знань, активного діяльнісного компонента цілісної

освітньої системи. Така позиція підвищує його відповідальність за надбання знань, умінь та навичок; сприяє активізації діяльності, усвідомленню себе як особистості, своєї значущості та соціальної ролі, свого місця і функціональних обов'язків.

Винятково важливу роль у демократизації навчання мають свобода слова, гласність, забезпечення умов для самовираження та самоствердження особистості, розвитку самокритики. Педагогічний працівник у роботі з учнями чи студентами має створювати такі ситуації, які потребують активної участі учнів або студентів. Тобто вони мають вільно висловлювати власну думку, виступати в ролі опонентів по відношенню до педагогічного працівника та колег, вносити поправки, пропозиції, давати поради тощо. Інтегратором колективної думки, безумовно, повинен бути педагогічний працівник, але без жорстокої регламентації дій учнів або студентів, нав'язування своєї думки, своїх переконань. Свобода думки у даному випадку виступає першою сходинкою до творчості.

Діяльність педагогічних працівників не може бути сталою, вона має постійно змінюватись, покращуватись, не знаходитись на одному рівні. Для педагогічні кадри мають оволодівати новітніми технологіями та методами навчання та викладання. У цьому процесі важливу роль відіграє не тільки самоосвіта, а й налагоджена діяльність керівних кадрів, які постійно мають організовувати різні конференції, круглі столи, прес-конференції, педагогічні та наукові зібрання, курси підвищення кваліфікації, тренінги, бесіди, одмін передовим педагогічним досвідом тощо. Якість надання освітніх послуг реалізуються в процесі навчання за допомогою різних форм і методів.

На нашу думку суб'єктами відповідальності за якість надання освітніх послуг є усі учасники освітнього процесу:

1. Функціями керівника освітньої установи у системі забезпечення якості освітнього процесу є створення необхідних умов задля якісного функціонування освітньої установи в цілому та його окремих структурних підрозділів; розподіл функціональних обов'язків між керівним складом освітньої установи щодо забезпечення якості освітньої діяльності; постійний систематичний контроль за діяльністю педагогічних кадрів та роботою структурних підрозділів освітньої установи; організація роботи, що виходить поза межі освітньої установи, спрямованої на покращення освітньої діяльності; організація системи взаємодії із педагогічним колективом та учнями чи студентами освітньої установи.

2. Функціями педагогічних працівників освітніх установ є реалізація педагогічної системи, що передбачає власний саморозвиток та підвищення фахової компетентності; створення середовища кожної навчальної дисципліни, спрямованої на формування компетентностей (загальних і спеціальних) у підготовці учнів або студентів; впровадження в освітній процес постійних інновацій, спрямованих на підвищення якості

сприйняття інформації та підвищення якості викладання навчальних дисциплін чи освітніх компонентів; створення атмосфери взаємодії зі студентами або учнями.

3. Функціями учнів або студентів освітньої установи є постійна робота над підвищенням власної компетентності у тих чи інших питаннях; співпраця з педагогічним колективом; співпраця із колегами; налагодження комунікативної взаємодії із тими особами, що беруть участь в організації освітнього процесу.

4. Функціями обслуговуючого персоналу є створення необхідних умов праці та навчання, що передбачають приведення приміщень освітньої установи до певних нормативів.

Основними відповідальними особами у цьому процесі є керівники освітніх установ та педагогічні працівники, обов'язком яких є виконання, дотримання та прагнення до покращення умов навчання. Так, керівник закладу освіти має не тільки контролювати реалізацію усіх процесів, він має створювати для їх ефективної реалізації усі умови. Ці умови мають обговорюватись на загальних зборах не тільки керівників окремих структурних підрозділів, а й на загальних зборах усього колективу освітньої установи. Сам освітній процес має мати основну – це досягнення кінцевого результату щодо засвоєння усіх компонентів, складників підготовки. Тому основним пріоритетним завданням закладу освіти є підготовка та становлення особистості, здатної самостійно вирішувати певні проблеми, знаходити певні рішення, аналізувати ситуації, застосовувати свої набуті знання, уміння та навички у соціальному середовищі.

Освітній процес у закладах освіти має відповідати певним принципам – основним концептуальним положенням створення атмосфери, реалізації мети освіти. До них ми відносимо:

- Принцип системності (кожен педагогічний працівник має створити свою систему реалізації змісту навчальної дисципліни та керуватись у своїй діяльності принципами існуючої внутрішньої системи, що функціонує в межах освітньої установи);

- Принцип індивідуальності (він проявляється в тому, що кожен педагогічний працівник має реалізовувати власну освітню політику, побудовану на власній логіці, а також враховувати у професійній діяльності індивідуальність кожного студента або учня, які в під час навчання знаходяться у своєму пошуці, що полягає у розвитку нахилів, здібностей та потреб);

- Принцип відкритості (педагогічні працівники мають допомагати не тільки один одному, перебувати у єдиній команді, а й учням або студентам, що потребують підтримки, додаткових зусиль тощо);

- Принцип єдності (колектив закладу освіти має мати єдину мету, ціль, завдання; єдність також має проявлятися в підтримці один одного у будь-яких починаннях);

- Принцип відповідальності (по-перше педагогічні працівники мають бути відповідальними перед собою за рівень свого власного професіоналізму, відповідальними перед керівником освітньої установи, відповідальними перед учнями або студентами; ця відповідальність має проявлятися в якості реалізації професійних обов'язків);

- Принцип гуманізму (сьогодні людство перебуває в складних умовах, а тому більше з'явилося жорстокості, приниження, поганого відношення людей один до одного; на сферу освіти така практика не може розповсюджуватись, педагогічні працівники мають працювати, несучи в заклад освіти чисті наміри, добро, відкритість душі, доброту, турботу, тобто ті загальнолюдські цінності, що мають бути присутніми у житті кожної особистості);.

Також в організації освітнього процесу є важливими питання впровадження інноваційної діяльності. Цій проблематиці присвячено багато праць, що доводить її актуальність. Так, О. Дубасенюк зазначає, що тематика інноваційності є гострою проблемою, що потребує свого розгляду в багатьох сферах, до яких науковець відносить управлінську діяльність, педагогічну діяльність, створення умов навчання та викладання тощо [12]. Автором також зазначено, що у цьому контексті необхідно постійно проводити цикли вебінарів, конференцій, нарад, симпозіумів, круглих столів тощо, ділитись досвідом практичної роботи та втілювати інноваційну прогресивну практику у життя. Вона зазначає, що сьогодні є актуальними ретроінновація, аналогова інновація, комбінаторна інновація, сутнісна інновація.

Ми підтримуємо таку позицію керівників, науковців та педагогів, але вважаємо, що усталені підходи, що мають місце протягом довгого періоду часу в межах освітньої установи можуть також вплинути на підвищення якості організації освітнього процесу. До них відносимо:

1. Рольова гра – це імітація, модель діяльності учнів або студентів, що максимально дозволяє наблизитись до дійсності. Її мета – це формування умінь застосовувати теоретичні знання у практиці, під час реальних ситуацій. Рольова гра може не тільки охоплювати все навчальне заняття, вона може бути лише її частиною та реалізовуватись протягом незначного відрізка часу. Для реалізації рольової гри необхідно розподілити ролі між її учасниками, не оминаючи кожного учня або студента, створити усі умови для реалізації рольової гри, підібрати засоби, технічні засоби, предмети тощо. Педагогічний працівник також маж передбачити результат гри, а також критерії та методику оцінювання результатів гри учнів або студентів.

2. Диспут – це активний метод організації освітньої діяльності. На сьогодні диспут є надзвичайно актуальною формою співпраці учасників

освітнього процесу, що часто використовується у практичній діяльності закладів освіти. Диспут сприяє розвитку критики, самокритики, логічного мислення, культури мовлення. Основними правилами диспут є: під час диспуту його учасники знаходяться у комунікативній взаємодії, під час якої вони здійснюють обмін думками; усі учасники диспуту мають бути активними, вони мають проявляти свою індивідуальність у висловлюванні власних поглядів, у доведенні якихось фактів, у переконаннях інших учасників у будь-яких питаннях; в диспуті не забороняється критика, яка має виступати звичним явищем, що не потребує зупинки; кожен учасник диспуту має своєю логікою доведення певних фактів відстоювати власну думку, опираючись також на факти; у диспуті заборонено використовувати вигуки.

3. Проектна діяльність – з однієї сторони це форма роботи, під час якої проявляється кожен учень або студента, разом із цим до цієї форми можна залучати інших суб'єктів освітнього процесу. Проектна діяльність розвиває логіку мислення, самостійність, індивідуальність, власні погляди, переконання тощо.

Таких прикладів є безліч і вони мають мати місце в діяльності кожного педагогічного працівника.

У процесі управління закладом освіти щодо забезпечення якості організації освітньої діяльності можна виділити тісно взаємопов'язані між собою рівні:

- Стратегічний, пов'язаний з визначенням цілей, орієнтирів, принципів, пріоритетів в управлінні освітньою установою. В теоретичному плані – це використання або створення нових ідей, гіпотез, теорій для досягнення цілей організації якісної освітньої діяльності. В практичному плані ідеї та гіпотези можуть на перших моментах і не отримувати вираження в чітких теоріях, а обмежуватись загальними уявленнями про якість випускників – соціальна відповідальність, чесність, доброта, чуйність, конструктивне мислення тощо. Сьогодні основними ідеями цього рівня є гуманізація та демократизація освіти, підхід до педагогічного процесу в освітній установі в цілому, досягнення єдності освітньої установи та оточуючого середовища з максимальним використанням її можливостей тощо.

- Технологічний або тактико-операційний, що включає в себе пошук способів реалізації ідей, теорій, управлінських функцій, установок через управлінські принципи і методи, через побудову та реалізацію технологічних ланцюжків та програм. На цьому рівні управління виступає вже як умова втілення стратегічних ідей та стратегічних орієнтирів.

- Рівень особистісних контактів – це рівень конкретних способів, прийомів взаємодії керівництва з членами педагогічного колективу, батьками (особами, що їх замінюють), іншими особами. Це рівень дотику стратегії та

технології з багатою емпіричною дійсністю, з життєвими ситуаціями, у тому числі конфліктними.

В теоретичному відношенні стратегія і технологія є критерієм успішності творчих знахідок, що впливають на якість освітнього процесу. У даному контексті стратегічні пріоритети – це конкретизація ідеалу певної системи із врахуванням соціальних, правових психологічних та інших чинників. До низки стратегічних ідей і підходів можна віднести ідею диференційованого управління, стимулювання позитивних якостей, створення розвивальних особистіть систем навчання. Тобто стратегічний підхід може слугувати засобом зміни парадигми освіти. І у цій системі важливе місце займає саме керівник освітньої установи, що встановлює певні правила, певні зобов'язання для учасників освітнього процесу, певні обмеження.

Тісно пов'язаний зі стратегічним технологічний рівень. Забезпечення якості освіти на рівні технологій не реалізовується без усвідомлення стратегії. Яскравіше всього це проявляється в проектах авторських шкіл. Сутність таких шкіл – у знаходженні технологічних ліній, що впроваджують у життя відповідну стратегію. Сьогодні необхідно не тільки розробляти стратегію, але й уміти викликати симпатію, запевняти, вести за собою колектив. Чесний директор з організаторськими якостями може створити таку технологію, завдяки якій будуть задіяні усі учасники освітнього процесу та спрямувати освітню діяльність на більш якісний рівень.

У роботі з педагогічними кадрами керівник освітньої установи має реалізовувати творчі рішення. Творче рішення може бути помилковим, але виявлення помилки обов'язково повинно призвести не тільки до її виправлення, а й до встановлення її причин, наповнення вчинення нових дій інноваційними ідеями.

Таким чином, у процесах забезпечення якості реалізації освітнього процесу важливу роль відіграють усі учасники освітнього процесу. Кожен виконує свою роль, без якої загальний ланцюг обірветься і система не зможе працювати на збільшення ефективності, збільшення якості. Тому надзвичайно важливим є усвідомлення кожним свого місця, своєї місії у тій чи іншій реалізації певної моделі, системи, підході тощо.

3.5. Взаємодія керівника з підлеглими щодо підвищення якості виконання педагогічних функцій

Одним із основних завдань кожного педагогічного працівника є підвищення фахової компетентності. У цьому процесі надзвичайно важливу роль відіграє керівник освітньої установи, до повноважень якого входить

виконання контрольних функцій щодо виконання педагогічними працівниками цього зобов'язання.

Проблеми підвищення професійного рівня педагогічних працівників розглядали науковці з різних позицій (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Проблеми підвищення професійного рівня педагогічних кадрів

О. Жабенко [15]	Право чи обов'язок у розвитку професіоналізму педагогічних працівників
В. Олійник [41]	Шляхи вирішення проблем у професійному розвитку педагогічних кадрів
Т. Перепелюк [47]	Підвищення професійної майстерності педагогічних кадрів
С. Ізбаш [16], Ю. Бутурліна [16]	Підтримка керівника освітньої установи у професійному зростанні педагогічних працівників
О. Пімінов [48], Л. Кайдалова [48], Н. Щокіна [48]	Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів як складова забезпечення якості освіти
Л. Кондратова [23], В. Ружицький [23]	Місце післядипломної освіти у професійному розвитку педагогічних працівників
С. Шадей [71]	Оцінювання рівня професійності майстерності педагогічних працівників
Ю. Єрмак [14]	Неперервна педагогічна освіта у професійному розвитку педагогічних працівників
Л. Мартинець [66]	Управління професійним розвитком педагогічних кадрів
О. Вознюк [6]	Інтегрований підхід у професійному зростанні педагогічних працівників

З метою виявлення основних напрямів роботи педагогічних працівників над саморозвитком нами було проведено анкетування педагогів, завдяки якого нами визначено ті пріоритетні напрями, що потребують постійного удосконалення:

1. Планування освітнього процесу (80 % педагогічних працівників не планують реалізацію усіх складників освітнього процесу, реалізують педагогічні функції за усталеними підходами; 20 % педагогічних працівників чітко планують свою роботу, базуючись на визначеннях особливостей кожного класу, групи, кожної індивідуальної особистості) (рис. 1).

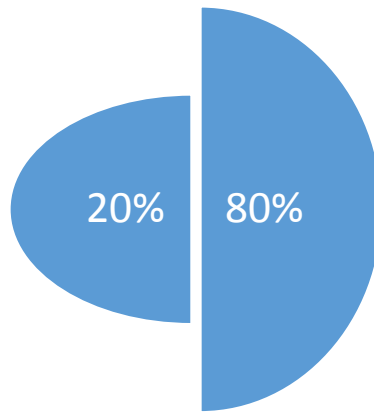


Рис. 1. Співвідношення відповідей респондентів щодо планування освітнього процесу

2. Оптимальне використання інноваційних форм, методів, прийомів організації освітньої діяльності (55 % педагогічних працівників намагаються використовувати під час освітньої діяльності, виконання педагогічних функцій використовують інноваційні підходи, методи, прийоми, намагаючись покращити якість освітнього процесу, разом із цим 45 % педагогічних працівників не намагаються вносити в освітній процес інноваційні зміни) (рис. 2).

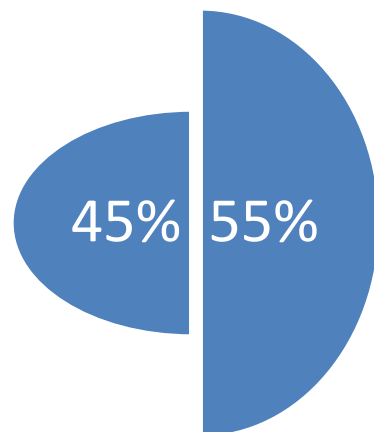


Рис. 2. Співвідношення відповідей респондентів щодо оптимального використання у професійній діяльності інноваційних форм, методів, прийомів

3. Створення та забезпечення умов, різних форм роботи щодо засвоєння учнями та студентами змісту навчальної програми чи змісту окремої навчальної дисципліни (освітнього компонента) (90 % педагогічних працівників прикладають зусилля у питаннях створення необхідних умов для піднесення рівня засвоєння учнями та студентами змісту навчальних дисциплін, піднесення рівня їх компетентності, відповідно 10 % педагогічних працівників) (рис. 3).

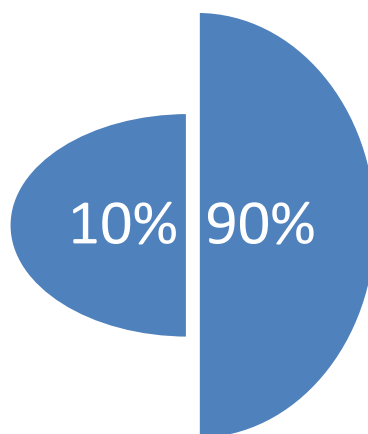


Рис. 3. Співвідношення відповідей респондентів щодо створення оптимальних умов засвоєння змісту навчальних дисциплін

4. Використання засад особистісно орієнтованого навчання (75 % відсотків педагогічних працівників вважають, що віддають перевагу особистісно орієнтованому навчанню, враховуючи індивідуальні особливості кожного учня або студента, тоді як 25 % педагогічних працівників реалізують педагогічні функції для усіх дітей класу або групи на загальних засадах, не виокремлюючи особливостей, не працюючи над індивідуальним розвитком того студента чи учня, який потребує додаткової уваги) (рис. 4).

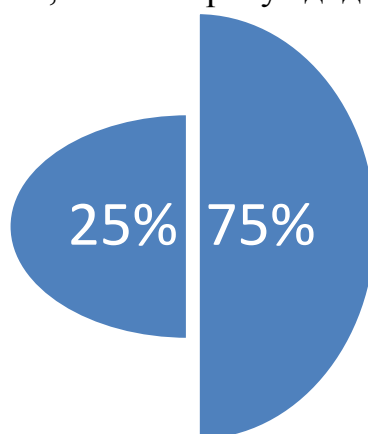


Рис. 4. Співвідношення відповідей респондентів щодо використання у професійній діяльності особистісно орієнтованого навчання

Представлені результати анкетування дали можливість зробити певні висновки, що полягають у тому, що педагогічні працівники не в повній мірі використовують у професійній діяльності ті підходи, що впливають на підвищення якості освітнього процесу. Тому надзвичайно актуальними є питання підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, піднесення рівня їх професіоналізму.

Професійний розвиток педагогічних працівників відбувається у декілька етапів:

1. Удосконалення професійних умінь.
2. Удосконалення професійної педагогічної майстерності.
3. Розвиток професійної культури.

4. Сформованість готовності до створення авторської педагогічної системи.

5. Створення авторської педагогічної системи.

Розглянемо напрями роботи керівника у взаємодії з педагогічними кадрами щодо підвищення рівня професійної компетентності останніх.

Першим напрямом є саморозвиток педагогічних працівників. В кожній освітній установі має бути планування підвищення професійного рівня педагогічних працівників. Педагогічні працівники мають пам'ятати про існування культури професійного розвитку. Така культура передбачає обов'язкове особистісне зростання залежно від професійних потреб, інтересів та запитів освітньої установи. Тому з позиції керівництва освітньої установи мають бути створені усі умови для професійного зростання педагогів. Першою такою умовою є створення мотиваційного середовища закладу освіти. Вона має бути внутрішньою та зовнішньою. Під внутрішньою мотивацією розуміємо сукупність усіх чинників, спрямованих на спонукання педагогічних працівників до виникнення особистісного бажання у власному становленні. Під зовнішньою мотивацією розуміємо сукупність чинників, що визначаються та встановлюються рівні держави, але є обов'язковими для усіх працівників освітньої установи. Вони мають бути донесеними до свідомості кожного педагогічного працівника.

Також на процеси саморозвитку впливає сформованість власного переконання у необхідності професійного зростання. Для отримання певних результатів у цьому процесі керівник має створити в закладі освіти атмосферу змагальності, завдяки якій кожен педагог буде прагнути до постійної роботи над власним розвитком педагогічної компетентності.

Тому керівник закладу освіти має створити стратегію власного саморозвитку та розвитку педагогічних кадрів, що працюють у його освітній установі. Стратегічний план має бути спрямованим на досягнення кінцевого результату. У даному випадку важливим є заохочення педагогічних кадрів, фінансове стимулювання їх професійної діяльності. Тому керівником має бути продуманою система виплати фінансової винагороди за активну участь педагогічних працівників в усіх процесах підвищення професійного рівня педагогами. Стратегія має бути побудованою за принципами партнерської взаємодії, системності, цілісності та участі кожного.

Створена стратегія має передбачати наступні складники:

- актуалізація потреб педагогічних кадрів у необхідності професійного зростання;
- технічне забезпечення в середині освітньої установи усіх умов щодо участі педагогічних кадрів в процесах саморозвитку завдяки участі в он-лайн-зібраннях.
- впровадження в освітніх установах професійних конкурсів, в яких зможуть себе проявити усі педагогічні працівники, а також залучення

педагогів до участі у тих професійних конкурсах, що відбуваються в межах інших освітніх установ.

- впровадження в практику функціонування освітньої установи системи моніторингу, що передбачає перевірку та контроль успішності самоосвіти та рівня професійного зростання педагогічних кадрів.

- впровадження практики ведення щоденника саморозвитку кожним педагогічним працівником, що передбачає фіксування власних досягнень у професійній діяльності, власної самореалізації.

- фіксування зобов'язань психологічної служби закладу щодо обов'язкової роботи з педагогічними кадрами, які мають прояв у проведенні тренінгів, консультування, психотерапії тощо.

- планування різноманітних заходів внутрішнього характеру, що передбачають обмін професійним досвідом, обмін впровадженими інноваційними технологіями, обмін досвідом щодо участі у тих чи інших конференціях, зустрічах тощо.

- створення в середині освітньої установи школи професійного успіху, учасниками якої мають бути педагогічні працівники інших закладів освіти, що можуть поділитись власними досягненнями у професійному зростанні.

- впровадження низки спецкурсів, зміст яких передбачає предметний саморозвиток, саморозвиток педагогічної культури, саморозвиток професійної педагогічної компетентності.

Професійний саморозвиток не має зводитись тільки до підвищення професіоналізму у викладанні навчальних дисциплін чи освітніх компонентів. Складниками саморозвитку мають виступати: розвиток позитивного само сприйняття, розвиток навичок само стимулювання, оволодіння методами самопідтримки, розвиток професійних якостей, розвиток відчуття самозадоволення від власного професійного успіху.

Наступним напрямом роботи керівника освітньої установи є планування роботи щодо підвищення кваліфікації педагогічних кадрів закладу освіти.

Підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників нормативно відбувається відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 800 [50]. Процеси підвищення кваліфікації не повинні носити хаотичний характер. Вони мають проходити в освітній установі відповідно до встановленого плану, що затверджується керівником.

Однією із форм підвищення кваліфікації педагогічних кадрів є стажування. Н. Мирончук до завдань стажування відносить [35]:

- розширення професійної компетентності, тих знань та умінь, якими володіє педагогічний працівник;

- оволодіння новітніми інноваційними техніками педагогічної та управлінської діяльності, новітніми технологіями, новітніми методами та

прийомами педагогічної та управлінської діяльності, залежно від займаної посади;

- набуття практичного досвіду відповідно до потреб педагогічних працівників та їх професійних інтересів;
- оволодіння передовим педагогічним досвідом, що має стратегічне спрямування та побудоване та інноваційному розвитку;
- створення власних пропозицій щодо вдосконалення процесів викладання навчальних дисциплін чи освітніх компонентів;
- застосування інформаційних технологій у змісті навчання;
- оформлення навчально-методичного супроводу навчальної дисципліни чи освітнього компонента.

Стажування відбувається в межах закладу вищої освіти, який на себе бере зобов'язання щодо підвищення професіоналізму, професійної компетентності, фахових умінь науково-педагогічних працівників. Програма стажування має передбачати конкретні напрями роботи із зазначенням годин, відведених на вивчення чи засвоєння кожного компонента. Робота з педагогічним працівником, що проходить стажування, має бути системною та містити усі необхідні для педагогічної діяльності напрями залежно від тієї посади, яку займає педагогічний працівник.

Стажування може відбуватись на території України та поза неї. Наведемо приклад стажування. Таке стажування проходили науково-педагогічні працівники кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії (Дарманська І. та Суховірський О.), що вважаємо позитивним досвідом роботи.

Стажування науково-педагогічні працівники проходили відповідно до європейського освітнього проекту «TheinnovativeMethodsandTechnologiesofTeaching: theNewestintheEuropeanEducationalPractice». Учасники стажування засвоювали наступну інформацію при вивченні відповідних освітніх компонентів:

- використання інноваційних методик у процесах впровадження в освітній процес техніки, формування умінь застосування окресленої техніки у практичній педагогічній діяльності;
- використання новітніх технологій в педагогічній діяльності: «GlobalUniversityNetwork» і «GlobalLab»;
- формування навичок сучасного управління закладами освіти та використання навичок лідерства;
- засвоєння змісту трансформаційної освіти, ознайомлення з її компонентами та складниками;
- розвиток інноваційних процесів та проектної діяльності в межах освітніх установ, формування навичок соціально-психологічної підтримки інноваційних процесів, що відбуваються в цій освітній установі;

- формування навичок соціальної комунікації;
- використання засад академічної доброчесності не тільки у процесах формування професійної компетентності учнів чи студентів, а й власної фахової професійної діяльності;
- формування навичок формування академічної мобільності в системі функціонування закладів вищої освіти Європейського Союзу;
- формування навичок створення міжнародних проектів, формування навичок їх розвитку та впровадження;
- створення індивідуального освітнього чи управлінського проекту, зміст якого передбачає особливості фахової професійної компетентності залежно від тієї посади, яку займає педагогічний або науково-педагогічний працівник.

Під час проведення стажування організаторами було використано новітні інноваційні підходи, методи та технології. Така практика сприяє не тільки підвищенню професіоналізму, а й набуттю практичних навичок педагогічної та управлінської діяльності.

Підвищення кваліфікації педагогічних працівників відбувається на базі інститутів підвищення кваліфікації, що функціонують у кожній області, функціями яких є створення необхідних умов щодо підготовки, підвищення рівня професіоналізму педагогічних кадрів. Незалежно від того, що зміст побудови, терміни та результативність покладається на функції інститутів підвищення кваліфікації, керівник освітньої установи має контролювати ці процеси та створювати в середині закладу загальної середньої освіти необхідні умови. Тобто керівник має направити педагогічного працівника на курси, звільнивши його від виконання професійних функцій на цей період. Також керівник освітньої установи має фінансово забезпечити педагогічного працівника, що в силу проходження курсів підвищення кваліфікації не може перебувати в межах закладу освіти та виконувати педагогічні функції.

Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів має відбуватись відповідно до загальноприйнятих функцій:

- Законності (окреслений принцип забезпечує нормативність проходження курсів підвищення кваліфікації, що мають відбуватись згідно затвердженої постанови; цей принцип зобов'язує усіх працівників інституту підвищення кваліфікації чи закладу вищої освіти при організації, структуруванні змісту курсів керуватись нормативно-правовими актами; принцип також зобов'язує керівника освітньої установи, з якої педагог проходить курси, створити для цього усі необхідні умови, не порушуючи законодавство).

- Системності (цей принцип є зобов'язальним як для керівника освітньої установи, так і для педагогічного працівника й педагогічних кадрів, що беруть участь у процесах навчання педагогів; системність має

проявлятися в структуруванні не тільки змісту курсів, а й графіку проходження курсів педагогічними працівниками).

- Індивідуальності (цей принцип зобов'язує працівників курсів підвищення кваліфікації створити для педагогічних працівників таке освітнє середовище, яке спрямоване на підвищення фахового професіоналізму педагогів залежно від того, які дисципліни вони викладають; індивідуальність також може проявлятися у врахуванні індивідуальних потреб тих педагогічних працівників, що проходять підвищення кваліфікації).

Г. Кравченко пропонує наступні принципи [26] (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Принципи підвищення кваліфікації педагогічних працівників

Назва принципу	Зміст принципу
динамічності	забезпечує можливості щодо внесення змін і доповнень до змісту освітніх програм
неперервності	забезпечує широкі можливості у задоволенні різноманітних потреб слухачів з огляду на час, термін, місце та форму освіти
усвідомленої перспективи	потребує глибокого розуміння і усвідомлення слухачами і викладачами системи близьких, середніх і віддалених перспектив навчання; різнобічності науково-методичного консультування (супроводу) – передбачає високий рівень зацікавленості слухачів і компетентності викладача
паритетності	базується на суб'єкт-суб'єктній взаємодії викладачів і слухачів

Таким чином, підвищення кваліфікації є необхідною умовою реалізації професійних функцій педагогічними працівниками. Суб'єктами відповідальності за якість їх реалізації є керівні особи закладу освіти, від яких направляються педагогічні працівники на курси, керівні особи та педагогічні кадри закладів освіти, на базі яких проводяться курси підвищення кваліфікації та самі педагоги, що направлені на навчання. Сплановані та систематизовані курси сприяють розвитку, піднесенню професійності педагогічних кадрів та впливають на якість їх роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ:

1. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: зб. наукових праць / за заг. ред. Мартинець Л.А. Вип. 1. Ч. 1. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 172 с.
2. Анненкова І.П. Критерії і показники якості освіти у ВНЗ. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/8_2011/1.pdf
3. Біла Н.Д. Розвиток управлінської компетентності керівника навчального закладу. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/4_.pdf
4. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, Державна служба якості освіти, 2019. 240 с.
5. Борисова Є. Якість освіти і місце вищої школи в суспільстві. *Альма-матер*. 2003. № 11. С. 27-33.
6. Вознюк О.В. Інтегративний підхід до професійного розвитку особистості педагога в умовах цивілізаційних змін. *Науковий часопис НПУ імені М.М. Драгоманова*. Київ, 2010. Вип. 12 (22). С. 17-20.
7. Воронько-Невіднича Т.В. Проблеми організації освітньої діяльності закладів вищої освіти України. *Педагогічні науки*. 2018. № 83. Том 2. С. 57-61.
8. Гаврилюк В.Ю. Теоретичні аспекти створення та функціонування інформаційно-освітнього середовища сучасного позашкільного навчального закладу. *Народна освіта: електронне наукове фахове видання*. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=4261
9. Галицька І.М. Психолого-педагогічні аспекти взаємодії вихователя дошкільного закладу з батьками вихованців. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v4/i16/4.pdf>
10. Гончар О.В. Форми і методи педагогічної взаємодії учасників навчального процесу в системі вищої школи другої половини ХХ століття. *Проблеми фізичного виховання і спорту*. № 5. 2010. С. 29-33.
11. Данилова Г.С. Педагогічний професіоналізм у контексті акмеології. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія і практика*: зб. наук. праць. Київ: КМПУ ім. Б.Д. Грінченка, 2006. № 5. С. 74-80.
12. Дубасенюк О.А. Інновації в сучасній освіті. *Інновації в освіті: інтеграція науки і практики*: збірник науково-методичних праць / за заг. ред. О.А. Дубасенюк. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 12-28.
13. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: навч. посіб. Київ: ІЗМН, 1996. 140 с.
14. Єрмак Ю. Професійний розвиток викладачів в умовах неперервної педагогічної освіти. URL:

<http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/5256/1/%D0%95%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BA%20%D0%AE.%D0%86.%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9.%20docx.pdf>

15. Жабенко О.В. Підвищення рівня професійної компетентності науково-педагогічних працівників: право чи обов'язок. URL: https://lib.iitta.gov.ua/711613/1/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%A2%D0%AF_%D0%96%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf

16. Избаш С., Бутурліна Ю. Управлінська підтримка зростання професійної майстерності педагога. URL: <https://www.sportpedagogy.org.ua/html/journal/2009-03/09isspta.pdf>

17. Кільова Г.О. Якість освіти як ключова категорія менеджменту освіти. *Освіта та педагогічна наука*. № 5-6 (154-155). 2012. С. 22-26.

18. Кісіль М.В. Оцінка якості вищої освіти. *Вища освіта України*. 2005. № 4 (14). С. 82-87.

19. Кириченко В.І. Організація партнерської взаємодії навчального закладу і батьків учнів. URL: https://lib.iitta.gov.ua/3336/1/Kirichenko_Orhanizastiy_partnerskoj_vzaemodii.pdf

20. Клімова Г.П. Забезпечення якості вищої освіти як пріоритетна детермінанта становлення інноваційного суспільства в Україні. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. № 2 (33). 2017. С. 65-73.

21. Ковальчук В.А. Освітньо-виховні системи закладів середньої освіти: навчально-методичний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2018. 120 с.

22. Козак Л., Швидка І. Якість дошкільної освіти на сучасному етапі. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/25257/1/+Kozak_yakist_osvita.pdf

23. Кондратова Л., Ружицький В. Професійний розвиток вчителів мистецьких дисциплін у післядипломній освіті. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/47/910/2047-1?inline=1>

24. Костецька М. Підвищення якості вищої освіти як чинник розвитку і модернізації змісту освітнього процесу. *Молодь і ринок*. № 1 (144), 2017. С. 140-144.

25. Кошель В., Кульбако Н. До проблеми організації колекційної роботи в освітньому процесі закладів дошкільної освіти. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3175/1.pdf>

26. Кравченко Г.Ю. Система підвищення кваліфікації в умовах вищого навчального закладу. *Збірник наукових праць: Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири*. Київ: Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2017. С. 76-80.

27. Лабудько С.П. Компетентнісний підхід до вибору педагогічних технологій у системі професійної освіти. *Професійна освіта: методологія, практика, інновації*: матеріали регіон. наук.-практ. конф. Суми: РВВ СОШПО, 2007. С. 90-94.
28. Лаппо І.М. Забезпечення якості вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи вирішення. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/728/1/11.pdf>
29. Лісова С.В. Проблема забезпечення якості вищої освіти з позицій системного підходу. *Професійна педагогічна освіта: системні дослідження*: монографія / за ред. О.А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. С. 160-172.
30. Лунячек В.Е. Якість освіти в контексті державної кадрової політики. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2007. № 16. С. 177-185.
31. Ляшенко О. Якість освіти як чинник розвитку української школи. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2012. Вип. 4. С. 225-229.
32. Ляшенко О.В. Організаційно-методичні засади моніторингу якості освіти. *Педагогіка і психологія*. 2007. № 2. С. 34-40.
33. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 30.11.2020 р. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/11/30/nakaz%201480.pdf>
34. Мирончук Н.М. Естетичний аспект педагогічної взаємодії педагога з учнями. *Естетичне виховання дітей та молоді: теорія, практика, перспективи розвитку*: збірник наукових праць / за ред. О.А. Дубасенюк, Н.Г. Сидорчук. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2012. С. 297-302.
35. Мирончук Н.М. Стажування як форма підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. *Андрагогічний вісник*. 2013. № 4. С. 64-69.
36. Науменко Р. Кадрове забезпечення позашкільної освіти в Україні: проблеми та шляхи удосконалення. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10nrazpo.pdf>
37. Ніколаєнко С. Якість вищої освіти в Україні: погляд у майбутнє. *Вища школа*. 2006. № 2. С. 3-22.
38. Ніколенко Л. Модернізація післядипломної педагогічної освіти в контексті особистісно орієнтованого підходу. *Післядипломна освіта в Україні*. 2007. № 2. С. 38-41.
39. 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.

40. Нурдін В. Стратегічне управління якістю освіти. *Вища освіта сьогодні*. 2003. № 5. С. 6-10.

41. Олійник В.В. Професійне удосконалення науково-педагогічних працівників: проблеми та шляхи вирішення. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0/elits/2010/27/

42. Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти: Монографія / За ред. Ляшенко О.І. Київ: Педагогічна думка. 2011. 160 с.

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

44. Павлова Г. Якість освіти як аксіологічна категорія. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер.: Культурологія. 2012. Вип. 9. С. 257-265.

45. Падалка О.С., Каленюк І.С. Економіка освіти та управління: посібник. Київ: Педагогічна думка, 2012. 184 с.

46. Панасюк В. Використання досвіду управління якістю освіти. *Підручник для директора*. 2007. № 8. С. 42-51.

47. Перепелюк Т.Д. Підвищення професійної майстерності педагогічних працівників навчальних закладів. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/4877/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BC%D0%B0%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96.pdf>

48. Пімінов О., Кайдалова Л., Щокіна Н. Підвищення кваліфікації викладачів – невід’ємна складова забезпечення якості освіти. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/4056/1/3.pdf>

49. Подберезський М.К. Характеристика особливостей педагогічної взаємодії. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*. Серія «Педагогіка і психологія». № 2 (2). 2011. С. 31-35.

50. Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 Р. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text>

51. Приходько В.М. Якість освіти як об'єкт моніторингу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 28. С. 285-290.
52. Про вищу освіту: закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
53. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145 – VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
54. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/463-20>
55. Проскуркіна Я. Організація діалогової педагогічної взаємодії «іноземний абітурієнт – викладач». *Молодий вчений*. № 3 (30), березень. 2016. С. 412-414.
56. Пуцов В.І. Особливості навчання дорослої людини: навчальний посібник. Київ: ЦППО АПН України, 2004. 56 с.
57. Равчина Т. Організація взаємодії викладача і студентів у навчально-виховному процесі вищої школи: концепції, підходи, технології. *Вісник Львівського університету*. Випуск 19. Ч. 2. С. 3-16.
58. Розвиток управлінської компетентності керівника як важливого ресурсу забезпечення якості роботи закладу освіти: тематичний збірник праць / упоряд. І.В. Ветров, О.В. Власюк; за ред. А.Л. Черній, І.В. Ветрова. Рівне: РОІППО, 2019. 147 с.
59. Сігаєва Л.Є. Сучасні підходи до якості освіти: теоретичний аспект. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*. 2016. Вип. 4. С. 213-229.
60. Сидоренко Н. Внутрішнє забезпечення якості вищої освіти в Україні як суспільно-освітній пріоритет. *Public Administration and Local Government*. № 4(31). 2016. С. 81-86.
61. Система забезпечення якості освіти в Україні: розвиток на засадах європейських стандартів та рекомендацій: посібник / В. Кухарський, О. Осередчук, М. Мазуркевич та ін.; за ред. В. Кухарського, О. Осередчук. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 248 с.
62. Системи якості в освіті / за заг. ред. Ю.П. Адлера. Київ, 2000. 56 с.
63. Сороко С., Козоріз Л. Виявлення та оцінка ризиків у сфері надання освітніх послуг закладами вищої освіти. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4 (85). С. 59-78.
64. Терзіян В. Концепція забезпечення якості вищої освіти України. URL: https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/3430/1/QA%20Concept%20for%20ONE%20of%20Ukraine%2026_06_13.pdf
65. Тимошко Г.М. Сучасні погляди на розвиток організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Керівник нової*

української школи: світоглядно-професійні орієнтири: збірник наукових праць / В.П. Андрущенко (голова), В.П. Бех (заступник голови), О.В. Алейнікова, Л.М. Калініна, Н.В. Крохмаль, В.В. Олійник, О.М. Онаць, З.В. Рябова, Т.М. Сорочан, О.М. Топузов, Г.М. Торбін, Я.О. Чепуренко ; МОН України, НАПН України, Асоціація керівників шкіл України, Нац. пед ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ: Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2017. С. 141-144.

66. Управління професійним розвитком учителів: навч.-метод. посіб. / Л.А. Мартинець. Вінниця: ДонНУ, 2016. 87 с.

67. Управління якістю освіти: досвід та інновації: колективна монографія / під заг. ред. Л.Л. Сушенцевої, Н.В. Житник. Дніпропетровськ: ІМА-прес. 2014. 462 с.

68. Феха В. Кваліметрична модель оцінки рівня організації контрольно-аналітичної діяльності у навчальному закладі. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/58.pdf

69. Хворостяна Н.В. Аналіз основних чинників, які забезпечують якість освіти. *Економіка і регіон*. Полтава: ПолтНТУ 2012. № 3 (34). С. 25-29.

70. Цюк О. Забезпечення якості вищої освіти: освітні індикатори та міжнародні організації. *Порівняльно-педагогічні студії*. 2013. № 4. С. 119-124.

71. Шадей С. Сучасний педагог: шляхи розв'язання проблеми адекватного оцінювання рівня професійної діяльності педагогів. *Нова педагогічна думка*. 2018. № 1 (93). С. 34-36.

72. Шелюк Л. Якість освіти як пріоритет її розвитку в Україні. *Вища освіта України*. 2014. № 1. С. 72-78.

73. Штуль С. Управлінська компетентність керівника сучасної школи. URL: https://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp11/1/Shtul.pdf

74. Яковишина Т. Педагогічна взаємодія: ретроспективний аналіз та сучасний стан проблеми. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/4_2011/66.pdf

75. Яременко П.С. Якість освіти в Україні. Київ: Лібра, 2001. 57 с.

76. Яхнін Я.К. Сучасні підходи до якості освіти. Київ: Наук. думка, 2006. 143 с.

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕТИКО-КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МЕНЕДЖЕРА З ПРАЦІВНИКАМИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

4.1. Проблема налагодження етико-комунікативної взаємодії менеджера з працівниками закладу освіти в психолого-педагогічній літературі

Аналіз літературних джерел показав, що серед науковців і педагогів актуальним питанням є розгляд понять, що характеризують сутність етико-комунікативної взаємодії педагогічних працівників. Наукові дослідження стосуються також різних суб'єктів педагогічної взаємодії, до яких відносяться менеджер-педагогічний працівник, менеджер-учень, менеджер-батьки, педагогічний працівник-педагогічний працівник, педагогічний працівник-учень, педагогічний працівник-батьки, учень-учень тощо. Це дає можливість констатувати той факт, що актуальність педагогічної взаємодії є доцільною у реалізації різних суб'єкт-суб'єктних відносин.

Також науковці зауважують на тому, що етичні та комунікативні відносини в системі реалізації освіти не можна розглядати відокремлено, вони тісно пов'язані між собою та діють у єдності. Вказане твердження підтримує О. Варецька, яка у своєму дослідженні вказує на необхідність поєднання педагогічної етики та педагогічної комунікації [12]. Ці процеси автор ототожнює з теорією моральності, що проявляється через вибудовані моральні цінності. Ми не можемо не погодитись із автором, оскільки вважаємо, що комунікація педагогічних працівників будь-яких закладів освіти має відповідати новим вимогам сьогодення. Ці вимоги стосуються вибудови комунікативних відносин нового європейського рівня, таких, що передбачають перебудову свідомості кожного педагогічного працівника. Нам також імпонує думка автора про те, що в системі реалізації етико-комунікативної взаємодії необхідно пам'ятати про систему «педагогічний працівник-середовище освітньої установи». Це твердження є цілком виправданим, оскільки ми забуваємо про те, що етичні норми можуть реалізовуватись не тільки по відношенню до суб'єктів, а й по відношенню до об'єктів. Тобто кожен працівник закладу освіти має поважати оточуючих людей та освітнє середовище, в якому він перебуває.

У своєму дослідженні С. Саннікова вказує про те, що процеси налагодження етико-комунікативної взаємодії впливають на координацію спільних дій [53]. Дійсно, у випадку сформованості умінь і навичок налагодження цієї взаємодії, суб'єкти досягають спільних результатів, вони приймають спільні рішення та вибудовують стратегію подальших взаємовідносин у реалізації спільних планів та проектів. Цю взаємодію автор порівнює з культурою мовлення та вважає, що це не тільки грамотність побудови фраз, висловлювань, а й осмислення та переосмислення власної та

чужої думки. Ми теж поняття «культура мовлення» не розглядаємо у вузькому значенні. Вважаємо його широким за змістом, таким, що передбачає сукупність узгоджених комунікацій, що впливають на якість результату. У цій системі також не потрібно забувати про комунікативну культуру, що є складником загальної культури особистості. Якщо мова йде про менеджера, то в сучасних умовах розвитку освіти менеджера будь-якого підприємства, установи, організації необхідно розглядати тільки у єдності з комунікативною культурою.

Досліджуючи проблему особистісно-професійного іміджу педагогічних працівників, Т. Довга акцентує увагу на необхідності сформованості у педагогів комунікативної привабливості, під якою автор розуміє емоційно-психічний стан особистості педагога, що реалізовується через професійно-педагогічну комунікацію [19]. Тобто в кожного педагогічного працівника мають бути сформованими професійно-комунікативні уміння та навички, що мають прояв у спілкуванні з оточуючими, налагодженні комунікативної взаємодії з учасниками освітнього процесу. Також учитель має створити в межах свого класу сприятливий емоційно-психологічний клімат, основними показниками якого є психологічний стан учнів. В даному випадку надзвичайно важливу роль відіграє комунікативна поведінка педагогічного працівника, що сприяє встановленню контакту з учнями, батьками, колективом закладу освіти.

У своїй публікації О. Фенцик етико-комунікативну взаємодію розглядає з позиції педагогічної комунікації та вважає, що студенти педагогічних закладів вищої освіти обов'язково мають засвоювати [45]:

- сутність та зміст педагогічної комунікації;
- моделі процесу комунікації;
- характерні особливості комунікації та спілкування;
- фактори впливу на педагогічне спілкування;
- комунікативні здібності педагогічного працівника;
- співвідношення комунікації з комунікабельністю;
- компоненти професійно-педагогічної комунікації;
- комунікативні вміння вчителя;
- поєднання комунікативних та організаторських умінь;
- принципи та правила педагогічного спілкування;
- способи комунікативного впливу;
- спілкування як стратегія поведінки та взаємодії;
- характеристика рівнів спілкування;
- комунікативна атака;
- моделі педагогічного спілкування;
- бар'єри та ускладнення у процесі комунікації;
- стилі керівництва у процесі педагогічного спілкування;
- взаємозв'язок стилів ставлення, керівництва, спілкування;

- позиція педагогічного працівника (керівника) у спілкуванні;
- техніка педагогічного спілкування;
- бесіда в структурі педагогічної комунікації;
- технологія розв'язання комунікативних задач;
- методи маніпулювання у взаємовідносинах;
- майстерність педагогічної комунікації;
- мовленнєвий етикет та техніка мовлення;
- ораторське мистецтво у професійній діяльності;
- типи особистісного комунікативного простору тощо.

Позитивною вважаємо практику науково-педагогічних працівників, що у своїх дисертаційних дослідженнях досліджують проблеми етичної та комунікативної взаємодії. Прикладом такого дослідження є праця Е. Ященко, що аналізує проблеми [69]: поняття та зміст комунікативної культури, стан сформованості комунікативної культури педагогічних працівників, педагогічні умови формування комунікативної культури, система розвитку комунікативної культури у майбутніх учителів. Процеси комунікації автор розглядає в системі функціонування закладу вищої освіти. З однієї сторони вказана проблематика не відноситься до теми нашого дослідження, а з іншої вона має до неї відношення, оскільки містить ті вимоги, яких мають дотримуватись педагогічні працівники у комунікативній взаємодії у закладі загальної середньої освіти.

Також нам імпонують підходи тих управлінців, педагогів, науковців, які опубліковують посібники для керівників закладів освіти, зміст яких передбачає налагодження етико-комунікативної взаємодії менеджера та підлеглих. Прикладом такого посібника є науково-практична праця авторів І. Коберник та К. Красноваої, які у своїй праці досліджували наступні актуальні для управлінців питання [25]:

- основи комунікацій (поняття комунікацій, мета комунікацій, відмінність комунікацій від інформування, порівняння комунікації з діалогом, прив'язка комунікації до дій управлінця, репутація в комунікації, результативність комунікації, канали комунікації, взаємний зв'язок в комунікації, ефективність комунікації, комунікаційна стратегія Міністерства освіти і науки України, особливості ефективності комунікації з усіма учасниками освітніх відносин, стратегія управлінської діяльності в комунікації);
- канали комунікацій (традиційні засоби масової комунікації як канали комунікації, вибір каналів комунікації залежно від цільової аудиторії, формати та інструменти використання комунікаційних каналів, формати каналі комунікацій);
- основи планування (вплив планування на якість комунікації, формування мети комунікації: привернути увагу до проблеми, сформувані знання, сформувані розуміння, отримати підтримку, отримати залучення,

змінити поведінку, запросити до дії, етапи планування комунікації: діагностика проблеми, виявлення аудиторії, складання плану комунікативних дій).

Після того, як визначена комунікативна мета, І. Коберник та К. Красноваої пропонує розпочинати планування комунікативної кампанії. Для цього можна скористатися двома типами планів.

Перший. Планування змісту. Хто, що, кому, як, де, з яким результатом говорить або діє. Як ви бачите, немає тільки відповіді на питання «коли». Такий план забезпечує якість вашої комунікації та її відповідність запланованому результату.

Тут ми відповідаємо на такі питання:

- Які наші ключові аудиторії для цього проекту?
- Що ми хочемо, щоб вони знали/зробили?
- Наше ключове повідомлення. Що саме ми маємо їм сказати або зробити?
- Канали комунікації – через які канали найефективніше діяти?
- Які формати та інструменти будуть оптимальними?
- Який результат ми плануємо отримати?

Другий план – календарний. Його головне завдання – структурувати вашу комунікаційну діяльність та забезпечити досягнення необхідного результату до конкретного терміну. Такий план дозволяє забезпечити послідовність необхідних заходів, врахувати необхідний час для виготовлення інформаційних матеріалів, декорацій та ін.

Кожен, хто відповідає за певне завдання, розуміє, у які саме терміни воно має бути виконане. Керівник, зі свого боку, має зручний інструмент контролю за виконанням плану. За приклад взята наступна комунікативна мета: До 10 вересня 2022 року отримати 3000 голосів у підтримку проекту реконструкції спортмайданчика закладу, що поданий до бюджету участі. Канали комунікації, формати та інші деталі є умовними, та взяті лише для демонстрації логіки та послідовності. У кожному випадку або регіоні можуть бути інші ефективні канали комунікації, або унікальні формати. Але в будь-якому разі вони мають бути запланованими.

Так, календарний план має містити наступні складники плану заходів:

- розробити проект реконструкції;
- обговорити та внести відповідні зміни;
- подати проект до бюджету участі;
- презентувати проект батькам та засобам масової інформації;
- розробити макети оголошень;
- розмістити пости та новини на сайті та в соціальних мережах;
- розробити рекламний банер на сайті;
- щоденне оновлення цифри голосування;

- нагадувати батькам про проект та голосування через вайбер-групи (додати макети А4 та посилання на пост про проект з проханням поширити на своїх сторінках, розмістити оголошення А4 у себе на роботі або в під'їзді);

- розмістити оголошення про підтримку проекту для батьків школи (вхід та актовa зала);

- розмістити оголошення про підтримку проекту для учнів (їдальня та інше);

- надрукувати флаєри.

Основні питання етики ділових відносин розглядають у своєму дослідженні М. Прищак та О. Лесько, які вважають, що ділові відносини потрібно вивчати з позиції психологічної проблеми та етичної проблеми [49].

О. Соснін у навчально-методичному посібнику розглядає комунікативну парадигму суспільного розвитку [56]: теорії масових комунікацій; характеристика інформаційних революцій; основні парадигми соціальної комунікації; традиційний розвиток комунікації; основні інтерпретації комунікації; соціологічне вивчення мовної комунікації; напрями дослідження проблем комунікації; теорії комунікативних актів; класична парадигма кваліфікації; функціональний підхід до розуміння сутності комунікації; основні функції комунікаційного процесу; культурологічна теорія комунікації; ефективність обміну інформацією; порівняння теорій комунікації та інформації; зміст та складники комунікаційного процесу; стандартизація мови комунікації; комунікативні чинники мовних правил; психологічні особливості комунікації; синтаксичні вимоги до комунікативного процесу; естетичні вимоги до комунікативного процесу; зміст елементів комунікативного процесу: джерело повідомлення, кодування, вибір каналу, передавання повідомлення через канал, бар'єри та перешкоди, одержувач, прийом і декодування сигналу, усвідомлення змісту, взаємний зв'язок; забезпечення процесу комунікацій тощо.

Проблеми етики ділових відносин досліджують О. Лесько, М. Прищак, О. Залюбівська [17]:

- Методологія етики ділових відносин (моральний розвиток суспільства, етика ділових відносин, етичні принципи ведення справ, бар'єри етичних принципів, етичні норми в управлінні, організація власної етичної програми, етична кадрова політика, етичний портрет менеджера високого класу, постулати мистецтва управління, інституалізація етичних відносин в управлінні установою (підприємством), корпоративні кодекси, моральні цінності в правилах поведінки, етика та етикет, мораль та моральність, загальні та спеціальні принципи етикету, зміст етики ділових відносин, норми етики ділових відносин).

- Основи етики ділових відносин (форми ділового етикету, службовий етикет, розвиток ділового та службового етикету, діловий та

дипломатичний протокол, ввічливість та тактовність, взаємоповага та гідність, стратегія поведінки і спілкування: протистояння або суперництво, партнерство, компроміс, уникнення, прилаштування, форми спілкування менеджера-керівника з підлеглими: субординаційний, службово-товариський, дружній, стратегії і тактики спілкування, стратегії і тактики поведінки, комунікативна компетентність менеджера, уміння попереджувати конфлікти, аналіз випадків міжособистісних конфліктів, форми критики менеджером: допомогти ділу, показати себе, зведення рахунків, перестрашування, упередження заслуженого звинувачення, контратаки, отримання емоційного розряду, морально-психологічний портрет менеджера, маркетинг стосунків, гендерні засади ділової етики, рекомендації менеджерам з використання ділового етикету, помилки ділового етикету, логіка комунікації роботодавця, умови співбесіди при працевлаштуванні працівників, види ділового спілкування, національні особливості ділової етики: американський етикет, французький етикет, німецький етикет, англійський етикет, китайський етикет, японський етикет, арабський етикет, російський етикет, спілкування як форма активної особистості, функції комунікативного спілкування: інформаційно-комунікативна, перцептивно-комунікативна, регулятивно-комунікативна, емоційно-комунікативна, риторика у спілкуванні, рівні спілкування: маніпулювання конкуренція, суперництво, співробітництво).

До особливостей ділового спілкування авторами О. Лесько, М. Прищак, О. Залюбівською віднесено [17]:

- офіційний статус обох сторін, що беруть участь у діловому спілкуванні;
- спрямованість ділового спілкування на налагодження взаємних ділових стосунків та досягнення спільної ділової мети;
- передбачуваність ділових контактів;
- направленість ділових відносин на розв'язання конкретних проблем і завдань;
- подальша організація партнерських відносин.

Соціально-комунікативну компетенцію у своєму дослідженні розглядає М. Айзенбарт, який довів необхідність поєднання комунікативної взаємодії менеджера та підлеглих у реалізації будь-яких відносин [5]. У своєму дослідженні автор аналізує праці таких науковців, як: А. Богуш, О. Бульба, І. Зимня, М. Каган, В. Киричук, О. Овчарук, Е. Пасов, С. Сарапулова, В. Сафонова тощо.

У своєму дослідженні М. Кухта описує комунікативні стратегії, які доцільно використовувати та застосовувати в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти [31]. Автором зазначено, що в процесі управлінської діяльності керівник закладу загальної середньої освіти має застосовувати пояснювальну комунікативну стратегію, відповідно до якої

менеджер має співпрацювати з учасниками освітнього процесу та надавати роз'яснювальні поради усім працівникам закладу освіти, а також співпрацювати зі всіма учасниками освітнього процесу через розповсюдження відповідної інформації про комунікативну взаємодію, що має панувати в середовищі освітньої установи. Оцінювальна комунікативна взаємодія передбачає участь керівника закладу загальної середньої освіти в проведенні певних досліджень, моніторингу комунікативної взаємодії. Тобто керівник закладу загальної середньої освіти має володіти інформацією про той рівень комунікативної взаємодії, що існує між різними учасниками освітнього процесу. Це дасть йому можливість бути активним учасником усіх дій, що відбуваються в межах закладу. Це дасть йому змогу планувати подальші управлінські дії та приймати управлінські рішення. Контрольна комунікативна стратегія передбачає отримання керівником закладу загальної середньої освіти зворотного зв'язку з учасниками освітнього процесу. Тобто сам керівник освітньої установи, впроваджуючи стратегічні підходи, має перевірити рівень їх впровадження, сприйняття педагогічними працівниками, своїми заступниками, учнями та батьками (особами, що їх замінюють). Також М. Кухта зазначає про те, що обов'язковою умовою функціонування закладу загальної середньої освіти є впровадження комунікативної стратегії сприяння. Це означає, що кожен менеджер має сприяти покращенню комунікативної взаємодії учасників освітнього процесу та своїм прикладом показувати напрями етичного поведіння, етико-комунікативної взаємодії.

Комунікативну компетентність або компетентність у спілкуванні І. Черезова досліджує у контексті обов'язкового складника професіоналізму кожного працівника закладу загальної середньої освіти [62]. Науковець, кандидат психологічних наук, доцент вказує про те, що комунікативна компетентність сприяє налагодженню комунікативних відносин в колективі педагогічних працівників. Рівень сформованості комунікативної компетентності має бути належним не тільки в педагогів, учителів початкових класів, а й у керівника закладу загальної середньої освіти. Це пов'язано з тим, що кожен менеджер має не тільки висловлювати свою позицію, свою власну думку, а й перебувати у постійному контакті з учасниками освітнього процесу. Він також представляє заклад освіти на усіх рівнях взаємодії закладу загальної середньої освіти. Він має мати грамотно побудовану мову, має вміти вести переговори з колегами, особами, що не працюють в закладі освіти, але допомагають його розвитку та удосконаленню. Автор також вказує на те, що комунікативна компетентність може реалізовуватись на двох рівнях, як суб'єкт-суб'єктна взаємодія та суб'єкт-об'єктна взаємодія. Керівний склад закладу загальної середньої освіти та педагогічні працівники мають володіти навиками підтримання контактів з оточуючими та володіти навиками поведіння в різних ситуаціях.

Нам імпонує підхід науково-педагогічних працівників та асистентів В.Б. Іба, Ю. Гринчук, Н. Коваль, Б. Хахула, Л. Хахула, що розробляють курси з комунікативного менеджменту для майбутніх управлінців. Так, розробивши зміст освітнього компонента «Комунікативний менеджмент», автори вважають, що основними його позиціями мають бути [14]:

- поняття комунікативного спілкування;
- комунікативна мережа;
- комунікативний процес;
- елементи комунікативного процесу;
- види комунікацій;
- типи комунікацій;
- форми комунікацій;
- технічні засоби комунікацій;
- канали комунікацій;
- бар'єри комунікацій;
- правила ефективного спілкування;
- етика ефективного спілкування;
- правила ділового та повсякденного спілкування;
- правила службового листування;
- етикет ділового листування;
- організація, підготовка і процедура ведення нарад;
- етапи підготовки виступів;
- підготовка та ведення ділової бесіди;
- організація телефонних розмов;
- підготовка, планування та проведення комерційних розмов;
- сторони, компоненти та функції спілкування;
- види та рівні спілкування;
- основні правила написання прес-релізу;
- основні принципи складання резюме;
- ефективність комунікації в умовах ринку;
- графічна модель комунікативного процесу;
- комунікативні ролі і навички менеджера;
- формальні і неформальні канали у спілкуванні менеджера тощо.

Зазначені навчальні курси не тільки сприяють професійному розвитку етико-комунікативної компетентності менеджера, а й вказують на ті обов'язкові складники, що мають бути сформованими у кожного керівника закладу загальної середньої освіти. Сучасний керівник має володіти інноваційними методиками та методами етико-комунікативної взаємодії. Це пов'язано із розвитком суспільства, перебудовою свідомості та підсвідомості учнів. Тобто сучасний керівник має бути озброєний тими комунікаціями, завдяки яким відбуватиметься розвиток взаємин у колективі, розвиток закладу загальної середньої освіти та саморозвиток самого управлінця.

4.2. Змістова характеристика етико-комунікативної взаємодії

Інституційний аудит, який запроваджений у закладах загальної середньої освіти та передбачає оцінювання якості освітнього процесу, висуває свої вимоги до реалізації професійних функцій педагогічними працівниками та керівником закладу загальної середньої освіти. Перше, на що звертають увагу компетентні органи, це організація партнерських стосунків між учасниками освітнього процесу. Партнерство необхідно розцінювати з позиції налагодження етико-комунікативної взаємодії, що передбачає обмін ідеями та інформацією. Разом із цим при такій етико-комунікативній взаємодії учасники освітнього процесу мають досягнути спільного результату, прийти до виконання спільних рішень, досягнення спільної мети. Тобто етико-комунікативна взаємодія розглядається з точки зору не тільки налагодження відносин й стосунків, а також з позиції реалізації спільної роботи, її налагодження, знаходження компромісів та досягнення спільних результатів. У такому випадку освітня установа розглядається як єдине ціле, єдиний механізм, що функціонує у системній єдності структурних підрозділів і спільній роботі учасників освітнього процесу незалежно від займаної посади та статусу.

Державна служба якості освіти наділена правом здійснювати перевірки закладів загальної середньої освіти на наявність окреслених підходів у виконанні професійних функцій керівником освітньої установи. Для того, щоб вказані процеси мали високу результативність, держава в особі відповідних органів пропонує керівникам закладів загальної середньої освіти долучатись до організованого навчання керівників закладів освіти. Таке навчання сприяє не тільки оволодінню інноваційними підходами до управлінської діяльності, а й обміну досвідом. Така співпраця спрямована на те, щоб організувати довіру між та закладом загальної середньої освіти, владою та суспільством. Довіра має вибудовуватись через комунікативну взаємодію менеджера та підлеглих працівників.

Якщо мову вести по відношенню до керівника закладу загальної середньої освіти, то складається у багатьох учасників освітнього процесу враження, що менеджер під час виконання професійних обов'язків використовує в основному переконуючий вид комунікації. Тобто таку комунікацію, що передбачає вплив на учасників освітнього процесу. Така думка є хибною, оскільки менеджер має не тільки вказувати та наказувати педагогічному колективу, а й застосовуючи пізнавальний вид комунікації, ділитись з оточуючими певною інформацією, що має навчальний, інформаційний, повчальний тощо характер.

Також у своїй професійній діяльності керівник освітньої установи має використовувати соціальний вид комунікативної взаємодії, під час якої зберігаються усі норми та традиції освітньої установи, норми соціально-

культурної поведінки в освітньому середовищі закладу загальної середньої освіти.

Надзвичайно важливим типом комунікативної взаємодії є організаційний, що передбачає участь керівника закладу загальної середньої освіти в обговоренні питань організації взаємодії освітньої установи з зовнішнім середовищем. Такий тип взаємодії є актуальним серед менеджерів, оскільки керівник закладу освіти має мати навички ведення внутрішніх і зовнішніх переговорів. Посада менеджера передбачає участь керівника закладу освіти в зібраннях сільського, районного, міського рівня, де обговорюються питання фінансування освітньої установи, інноваційного розвитку його інфраструктури, залучення сторонніх осіб до організаційних питань розвитку закладу загальної середньої освіти. Розвиненість такого типу комунікації дозволить керівнику досягнути бажаних результатів, що вплинуть на якість роботи педагогічних працівників та якість функціонування закладу загальної середньої освіти в цілому.

Наступним типом є міжособистісний тип комунікативної взаємодії, завдяки якого між менеджером та учасниками освітнього процесу вибудовуються відповідні робочі відносини. Такі міжособистісні відносини можуть реалізовуватись у структурі:

- менеджер – педагогічні працівники закладу загальної середньої освіти;
- менеджер – структурні підрозділи закладу загальної середньої освіти;
- менеджер – заступники керівника закладу загальної середньої освіти з відповідних питань функціонування освітньої установи;
- менеджер – обслуговуючий персонал закладу загальної середньої освіти;
- менеджер – батьки (особи, що їх замінюють).

Засобами комунікативної взаємодії керівника та підлеглих є:

- Мовно-усні (до них можемо віднести участь керівника закладу загальної середньої освіти в засіданнях, що проводяться в межах освітньої установи; безпосереднє спілкування з учасниками освітнього процесу та сторонніми особами, що беруть участь в розвитку закладу загальної середньої освіти; публічні виступи перед колективом педагогічних працівників, перед батьками учнів або особами, що їх замінюють тощо; телефонні розмови керівника закладу загальної середньої освіти з питань, що стосуються особливостей функціонування освітньої установи);
- Мовно-письмові (до них ми можемо віднести формування доповідей, з якими можуть ознайомитись не тільки учасники освітнього процесу, а й усі бажаючі, тобто сторонні особи; планову та звітну документацію закладу загальної освіти, яку може формувати керівник освітньої установи самостійно, або брати участь у їх формуванні);

- Немовно-невербальні (жести керівника закладу загальної середньої освіти, міміка менеджера освітньої установи, просторова дистанція та розміщення).

Комунікаційний процес є тим процесом, що не тільки безпосередньо пов'язаний із управлінською діяльністю, а й є невід'ємним складником професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти, процесу виконання ним своїх професійних обов'язків, сформованості управлінської компетентності. Ефективність комунікативної взаємодії залежить від сформованості у керівника закладу загальної середньої освіти комунікаційної компетентності. Разом із цим у даних процесах можуть мати місце певні бар'єри, як-от:

- неусвідомлення важливості тієї події, до якої має відношення керівник закладу загальної середньої освіти, тобто нерозуміння важливості повідомлення;

- допущення вагомих помилок у формуванні тесту, у підготовці до виступу, у спілкуванні з оточуючими учасниками освітнього процесу;

- низький рівень сформованості умінь володіння ситуацією, яка склалась та умінь реагувати на певні випадки чи обставини, що не були передбачені протокольно;

- низька сформованість у керівника закладу загальної середньої освіти умінь переконливості колективу у тих чи інших питаннях.

З метою уникнення певних бар'єрів у спілкуванні керівник закладу загальної середньої освіти обов'язково має дотримуватись певних правил поведінки та взаємодії:

- керівник закладу загальної середньої освіти має справити позитивне враження на учасників освітнього процесу;

- керівник закладу загальної середньої освіти має навчитись не тільки слухати, а й почути співрозмовника, не нав'язувати свою власну управлінську думку та власну управлінську позицію;

- керівник освітньої установи має володіти навичками висловлювати свою думку, тобто керівник закладу загальної середньої освіти має вміти говорити;

- керівник закладу загальної середньої освіти має володіти невербальними засобами комунікативної взаємодії.

Процеси забезпечення ефективності управління закладом загальної середньої освіти є актуальними серед усіх освітніх установ. Тому науковці працюють саме над обґрунтуванням актуальності, а також дослідженням проблематики впливу комунікацій на розвиток закладів загальної середньої освіти в управлінському циклі виконання професійних обов'язків керівником. Таким прикладом є дослідження Р. Черновол-Ткаченко, в якому описується роль комунікаційних процесів у системі удосконалення функціонування закладу загальної середньої освіти [64]. Автор вважає, що

ділова комунікація керівника закладу загальної середньої освіти має реалізовуватись в двох напрямках, а саме через:

- внутрішню комунікацію;
- зовнішню комунікацію.

У свою чергу внутрішні комунікації поділяються на:

- вертикальні;
- горизонтальні.

За твердженням автора комунікативна функція керівника закладу загальної середньої освіти має охоплювати організаційну складову його діяльності, оскільки саме процеси організації педагогічних кадрів, учасників освітнього процесу, роботи усіх підрозділів освітньої установи є головними та вирішальними у розвитку закладу освіти.

Ключовими потребами комунікації є:

1. Інформування (керівник закладу загальної середньої освіти в обов'язковому порядку має інформувати не тільки своїх підлеглих, а й усіх учасників освітнього процесу про ситуацію в освітній установі, про ті зміни, які відбуваються або плануються відбуватись в межах закладу загальної середньої освіти; інформування відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки завдяки ньому керівник закладу загальної середньої освіти планує свою власну стратегію розвитку закладу освіти, а також спонукає педагогічних кадрів до професійного зростання та покрокового планування власного кар'єрного розвитку; інформування пов'язане безпосередньо не тільки з процесами налагодження співпраці між учасниками освітнього процесу, а з процесами удосконалення цієї співпраці; інформування передбачає реалізацію функції стратегічного планування спільної командної роботи над створенням покрокового змісту майбутньої роботи).

2. Спілкування (потреба спілкування є невід'ємним складником функціонування системи усієї освіти, у тому числі загальної середньої; через спілкування відбувається налагодження взаємовідносин між учасниками освітнього процесу, відбувається обмін думками та пропозиціями; спілкування відіграє велику роль у процесах не тільки обміну інформацією, а у процесах командної спільної роботи колективу закладу загальної середньої освіти; спілкування дозволяє прийти до компромісу у дімках та діях чи бездіяльності; спілкування призводить до налагодження дружніх ділових відносин із підлеглими та усіма учасниками освітнього процесу; завдяки спілкуванню керівник не тільки має змогу прийняти ефективне управлінське рішення, а й обговорити будь-яку проблему чи ситуацію).

3. Прийняття спільних рішень (на підприємствах, установах, організаціях спільні рішення мають прийматись тільки через реалізацію комунікаційних зав'язків, які допомагають покращити їх якість, зробити акцент на важливості певних питань або проблем; в закладі загальної середньої освіти рішення мають носити в основному колективний характер,

вони мають обговорюватись, оскільки менеджер має прислухатись до думки кожного та враховувати позицію кожного працівника при прийнятті відповідного управлінського рішення; прийняття управлінських рішень має місце у процесах, пов'язаних із проведенням нарад, будь-яких засідань, звітних конференціях тощо; система функціонування закладу загальної середньої освіти має бути побудованою за структурною моделлю спільної взаємної діяльності, що має елементи взаєморозуміння, взаємоповаги, взаємодоповнення, взаємоуправління тощо; дійсно кожен керівник закладу загальної середньої освіти має приймати управлінські рішення одноосібно, але це рішення має обговорюватись загалом педагогічних працівників, менеджер має враховувати ділові інноваційні пропозиції кожного працівника).

4. Аналіз роботи (в кожній освітній установі звітність є обов'язковим елементом функціонування усіх структурних підрозділів; це означає те, що звітність не повинна носити формальний характер; звіти мають бути оголошеними на загал певних суб'єктів, які наділені правом аналізу його змісту, внесення коректив, внесення пропозицій тощо; головним суб'єктом звітності виступає керівник закладу загальної середньої освіти, який має доносити результати своєї власної професійної діяльності та діяльності закладу загальної середньої освіти, його окремих структурних підрозділів; аналіз роботи з будь-якої тематики має носити не констатувальний характер, а дискусійний; через дискусію працівники закладу освіти можуть прийти до спільних рішень та висновків).

5. Планування (незалежно від типу, рівня акредитації та підпорядкування кожен заклад загальної середньої освіти має планувати свою діяльність; планування не може носити одноосібний характер; керівник закладу загальної середньої освіти, співпрацюючи з усіма структурними підрозділами через комунікативну взаємодію, має знати усі їх недоліки, усі можливі прогалини в роботі, усі можливі наслідки настання певних ризиків; така взаємодія допоможе керівнику освітньої установи побудувати роботу в закладі освіти щодо створення стратегічного плану; спланований стратегічний план може бути короткотривалим або довготривалим, але це не має впливати на якість і рівень використання комунікативної взаємодії керівника закладу загальної середньої освіти зі своїми підлеглими).

6. Розподіл обов'язків (в кожному закладі загальної середньої освіти, залежно від наявних посад, є розроблені посадові обов'язки; ці посадові обов'язки створюють певну систему зав'язків, які можуть якісно реалізуватись тільки через якісну комунікативну взаємодію; в закладі освіти можуть виникати ситуації, що потребують участі працівників певних структурних підрозділів, їх залучення до тих чи інших процесів, а тому через комунікативну взаємодію менеджер може залучити своїх працівників до тих

чи інших процесів, не травмуючи їх та не примушуючи їх виконувати ті чи інші функції).

7. Документообіг (в закладі освіти є документи внутрішнього локального характеру, що потребують участі усіх працівників, до них відносимо колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку; колективний договір є офіційним документом кожного закладу загальної середньої освіти, що містить основні та вторинні умови функціонування закладу як системи; документи закладу загальної середньої освіти є офіційними та обов'язковими для усіх працівників, а тому керівник закладу освіти має обговорити їх зміст з підлеглими, донести їх основні положення до кожного учасника освітнього процесу; поняття документообігу є широким за своїм змістом і охоплює велику кількість процесів, що відбуваються в освітній установі, а тому уся документація закладу освіти має бути не тільки чітко структурованою та написаною відповідно до умов законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, а й узгодженою із тими працівниками закладу загальної середньої освіти, до повноважень яких входить розгляд тих чи інших питань).

Це сприяє тому, що кожен керівник освітньої установи має реалізовувати в управлінській практиці покрокову програму налагодження внутрішньої комунікації:

- керівник закладу загальної середньої освіти має продумати єдину систему внутрішньої комунікації, яка підходить та сприймається усім колективом працівників освітньої установи та регулярно, на постійній основі підтримується менеджером й працівниками;

- керівник закладу загальної середньої освіти при реалізації цієї внутрішньої комунікації має визначити та призначити відповідальну особу та наділити її обов'язком підтримування цієї комунікації через нагадування, влаштування спільних зібрань, створення відповідного календарю спільних комунікаційних дій;

- будь-яка система, у тому числі система внутрішньої комунікації потребує створення відповідних правил і ці правила мають бути запропонованими менеджером та мають передбачати умови ведення обговорень, переговорів, зустрічей тощо;

- при внутрішній системі комунікацій має простежуватись спільна командна робота, що прослідковується і керівником закладу загальної середньої освіти і відповідальною особою, а тому при потребі кожному учаснику комунікативної взаємодії необхідно створити умови навчання комунікаційній взаємодії;

- Система внутрішньої комунікації не може реалізовуватись хаотично, вона має постійно проходити етапи аналізу зі сторони керівника закладу загальної середньої освіти, тобто завдяки аналітичних дій керівник

має досягнути зворотного зв'язку в комунікативному ланцюжку та зробити певні висновки;

- Оскільки канали комунікації можуть бути різноманітними, керівник закладу загальної середньої освіти не має перевантажувати своїх підлеглих та погрузати їх у постійні роздуми стосовно тієї чи іншої проблематики, подання інформації має відбуватись не щоденно, а щотижнево, що дасть можливість обдумати пропозицію та прийняти власне адекватне рішення.

Таким чином структура етико-комунікативної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти має охоплювати [49]:

- особистісні риси керівника закладу загальної середньої освіти;
- ділові якості та професійні управлінські риси керівника закладу загальної середньої освіти;
- особисті здібності комунікативної взаємодії в колективі педагогічних працівників;
- уміння етико-комунікативного спілкування в колективі педагогічних працівників;
- навички комунікативного спілкування керівника закладу загальної середньої освіти;
- ціннісні орієнтації керівника закладу загальної середньої освіти;
- норми поведінки керівника закладу загальної середньої освіти;
- сформованість компетентнісного підходу до реалізації етико-комунікаційної взаємодії;
- досвід здійснення та реалізації комунікаційної взаємодії;
- сформованість бажання та прагнення до удосконалення комунікаційної та етичної взаємодії.

4.3. Технології використання етико-комунікативної взаємодії менеджером у роботі з працівниками

На думку З. Ковальчук якість реалізації управлінських функцій залежить на пряму від сформованості управлінської компетентності та адекватності у прийнятті управлінських рішень у сфері [26, с. 297-298]:

- планування діяльності закладу загальної середньої освіти;
- планування власної управлінської діяльності;
- організації освітньої роботи в середині освітньої установи;
- оформлення управлінських рішень;
- підбору педагогічних та інших кадрів, що працюють в системі функціонування закладу загальної середньої освіти;
- реалізації аналітичної діяльності;

- створення морально-психологічного клімату в середині освітньої установи;
- налагодження позитивного спілкування серед колективу педагогічних працівників та у питаннях прийняття управлінських рішень;
- відбору способів самоосвіти педагогічних кадрів;
- оптимізації змісту навчання учнів закладу загальної середньої освіти тощо.

Якість застосування прийомів етико-комунікативної взаємодії керівника та підлеглих впливає на:

- реалізацію методів спільної дії в організації освітньої діяльності;
- створення психологічно стабільного освітнього середовища;
- підвищення якості надання освітніх послуг;
- покращення взаємовідносин між учасниками освітнього процесу;
- налагодження взаємодії з зовнішніми суб'єктами;
- реалізацію творчих спільних професійних сил і можливостей;
- прийняття методів розпорядчого впливу;
- розвиток педагогічного та управлінського потенціалу педагогічних працівників тощо.

Як зазначають М. Шкільняк, О. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Крисько, І. Демків у процесі реалізації управлінських функцій керівник закладу загальної середньої освіти має використовувати етичні технології взаємодії з педагогічним колективом та іншими працівниками освітньої установи [66]. На думку авторів етика управління трактується з позиції сукупності моральних принципів та норм поведінки менеджера, що визначають напрями діяльності суб'єкта управлінської діяльності та впливають на ефективність прийняття управлінських рішень.

Етика управління та етика взаємовідносин у закладі загальної середньої освіти не може визначатись суто законодавчими та підзаконними нормативно-правовими актами, оскільки вони не можуть охоплювати усю систему взаємовідносин учасників освітнього процесу. В управлінській діяльності нарівні із законодавчими актами мають реалізовуватись моральні та етичні правила поведінки, які визнані нашим суспільством та рахуються морально-етичними засадами функціонування не тільки нашої держави, органів влади та органів місцевого самоврядування, а й окремо взятих закладів загальної середньої освіти.

У кожній освітній установі мають створюватись своя індивідуальна культура поведінки учасників освітнього процесу. Рівень цієї культури залежить від керівника, від його моральних та етичних якостей, від сформованості умінь налагоджувати етико-комунікативну взаємодію працівників свого закладу освіти. У цьому процесі надзвичайно важливу роль відіграють особистісні якості керівника. Якщо вони належним чином сформовані, то своїм прикладом керівник зможе вплинути на поведінку

підлеглих працівників та направити їх у русло справедливості, відповідальності, моральності, етичності, доброти, злагоди, взаємодовіри, взаємодопомоги тощо.

З метою підвищення рівня етико-комунікативної взаємодії учасників освітнього процесу кожен менеджер має впроваджувати в систему функціонування закладу загальної середньої освіти відповідні заходи та технології впливу. Так, до таких технологій відносимо розробку та впровадження:

- етичного кодексу для учасників освітнього процесу;
- правил внутрішнього трудового розпорядку, що передбачає розділ з етико-моральної взаємодії учасників освітнього процесу, правил поведінки в освітньому середовищі освітньої установи;
- колективного договору, що містить сукупність прав та обов'язків учасників освітнього процесу, основним принципом реалізації яких є етичні відносини;
- діяльності комітетів з етики та моральності, що захищають права учасників освітнього процесу та сприяють попередженню негативного впливу суб'єктів освітніх відносин один на одного;
- постійно діючих семінарів та курсів з підвищення рівня етико-комунікативної взаємодії учасників освітнього процесу.

У закладі загальної середньої освіти має бути створена етична система взаємодії її учасників, які у своїй діяльності мають керуватись системою етичних цінностей взаємодії. Тому нами сформовано заповіді чи правила поведінки менеджера освітньої установи:

1. При налагодженні комунікативної взаємодії керівник закладу загальної середньої освіти має постійно пам'ятати про особисту гідність кожного працівника освітньої установи.

2. Керівник закладу загальної середньої освіти має цікавитись життям кожного працівника, знати їх слабкі та сильні сторони, що сприятиме встановленню кращої етико-комунікативної взаємодії.

3. Основною метою етико-комунікативної взаємодії менеджера та підлеглих є встановлення довірливих відносин, що дасть можливість керівнику більш розкрити свій особистий потенціал та потенціал педагогічних працівників.

4. Кожен керівник закладу загальної середньої освіти має бути справедливим до усього колективу незалежно від рівня налагодженої комунікативної взаємодії та рівня особистісних відносин, які не можуть впливати на розрізненість у стосунках керівника та підлеглих.

5. Керівник має прислухатись до кожного працівника, розвивати його таланти та здібності, не боятись конкуренції з боку суб'єктів освітнього процесу.

6. Менеджер має постійно прагнути до розвитку особистісних навичок взаємодії на засадах етики.

Керівник закладу загальної середньої освіти має впровадити в практику функціонування свого закладу кодекс організаційної поведінки учасників освітнього процесу. Зміст вказаного кодексу має будуватись на основі етичних і моральних норм поведінки учасників освітнього процесу. Організаційний кодекс відіграє низку функцій:

1. Управлінська (кодекс сприяє формуванню загальної культури поведінки учасників освітнього процесу, що сприяє якості управління закладом загальної середньої освіти, якості прийняття управлінських рішень, якості виконання посадових обов'язків педагогічними працівниками освітньої установи).

2. Розвитку корпоративної культури (сприяє формуванню єдиної мети працівників закладу загальної середньої освіти, формуванню прагнення досягнення єдиних цілей освітньої установи, єдиних цілей організації освітнього процесу).

3. Репутаційну (сприяє налагодженню довіри між учасниками освітнього процесу та між зовнішніми суб'єктами взаємодії).

Окреслимо типові положення кодексу:

1. По відношенню до учасників освітнього процесу:

- лояльність до політики закладу загальної середньої освіти (внутрішньої та зовнішньої);

- неухильне дотримання локальних документів закладу загальної середньої освіти, прийнятих на основі законодавчих і нормативно-правових актів нашої країни;

- взаємодовіра між учасниками освітнього процесу;

- взаємоповага між учасниками освітнього процесу;

- командна робота у забезпеченні функціонування усіх структурних підрозділів закладу загальної середньої освіти;

- орієнтація на співпрацю між учасниками освітнього процесу;

- відкритість у відносинах;

- доброзичливість у відносинах незалежно від виконуваних обов'язків та займаної посади.

2. По відношенню до реалізації відносин між керівником закладу загальної середньої освіти та його підлеглими:

- відкритість до педагогічних працівників та інших працівників закладу загальної середньої освіти;

- сприяння зі сторони керівника закладу загальної середньої освіти розвитку своїх підлеглих працівників;

- надання працівникам рівних можливостей у процесах реалізації професійних зобов'язань;

- сприяння ініціативності педагогічних працівників, а також підтримка цієї ініціативності;
 - справедливе оцінювання діяльності кожного працівника закладу загальної середньої освіти;
 - неупереджене ставлення менеджера до своїх підлеглих;
 - дотримання субординації у відносинах між колегами.
3. По відношенню до взаємодії з контрагентами:
- пріоритет інтересів закладу загальної середньої освіти;
 - повага та доброзичливість;
 - об'єктивність у відносинах;
 - сприяння економічній стабільності закладу загальної середньої освіти;
 - нерозголошення певної інформації.

Кожен керівник закладу загальної середньої освіти через етико-комунікативну взаємодію має формувати серед працівників командну роботу. Тобто одним із напрямів роботи менеджера є формування командного духу освітньої установи. Задля цього менеджер має створити для своїх підлеглих комфортне середовище.

Показниками ефективності функціонування закладу загальної середньої освіти є:

- рівень якості реалізації управлінських функцій в системі управління закладом загальної середньої освіти;
- рівень успішності керування освітньою установою;
- коефіцієнт раціональності структурних підрозділів закладу загальної середньої освіти;
- рівень централізації правничих функцій менеджера (управлінця);
- співвідношення розподілу посадових обов'язків між працівниками освітньої установи, а також кількості лінійного та функціонального персоналу;
- рівень формалізації праці керівника та його заступників;
- коефіцієнт цілеспрямованості змісту, особливостей, теми, цілей, структури управління;
- коефіцієнт повноти охоплення повноважень (функцій) менеджера з управління системою функціонування закладу загальної середньої освіти;
- коефіцієнт дублювання повноважень;
- коефіцієнт глибини управлінських функцій;
- коефіцієнт надійності системи управління, яка впроваджена керівником закладу загальної середньої освіти.

В реалізації етико-комунікативної взаємодії керівник закладу загальної середньої освіти має обрати для себе відповідну стратегію поведінки та комунікації з учасниками освітнього процесу, що проявляється через:

- суперництво або протистояння (в даному випадку менеджер дійсно співпрацює, комунікує з учасниками освітнього процесу, нав'язуючи свою думку та свою позицію в тих чи інших питаннях, разом із цим керівник освітньої установи, використовуючи вказану технологію особистісної співпраці, досягає необхідної мети та необхідних результатів діяльності, але разом із цим втрачає авторитет у колег, довіру та прихильність до себе).

- партнерство (керівник закладу загальної середньої освіти будує свої відносини з підлеглими на основі партнерства, тобто взаємної довіри та взаємоповаги, при цьому він може досягнути високих результатів управлінської діяльності, оскільки учасники освітнього процесу йому довіряють та спряють цій довірі, виконують свої професійні функції із задоволенням, не хвилюючись при цьому за прийняття управлінського рішення менеджером, не хвилюючись за свої, може не зовсім досконалі дії чи бездіяльність).

- компроміс (менеджер прислуховується до позиції кожного учасника освітнього процесу, йде на зустріч своїм підлеглим у тих чи інших питаннях, допомагає своїм працівникам у вирішенні певних питань, чим досягає відповідних успіхів, оскільки працівники закладу освіти йому довіряють та прагнуть до взаємного виконання професійних обов'язків, до взаємодії у реалізації спільних планів та прагнень у розвитку освітнього середовища, у розвитку власного професіоналізму).

- уникнення (керівник освітньої установи усвідомлює рівень своєї відповідальності у вчиненні певних дій чи у питаннях прийняття певного управлінського рішення, при цьому він уникає відповідальності, переносить всю відповідальність на своїх підлеглих, чим втрачає довіру серед учасників освітнього процесу).

- прилаштування (керівник закладу загальної середньої освіти не проявляє себе у реалізації професійних функцій, він не тільки погоджується зі своїми підлеглими, а уникає виконання певних робіт, уникає відповідальності у вирішенні певних питань; така поведінка сприяє втраті довіри по відношенню до управлінця).

Етико-комунікативна взаємодія керівника та підлеглих може реалізовуватись у наступних формах:

- Субординаційній (вказана форма взаємодії характеризується дотриманням дистанції між менеджером та педагогічними працівниками; з однієї сторони така якість менеджера є позитивно, оскільки педагогічні працівники мають розуміти те, що управлінець чи менеджер є їх керівником, особою, що має вплив на реалізацію та організацію освітнього середовища; працівники закладу освіти мають розуміти, що вони є підлеглими; при цьому керівник закладу загальної середньої освіти не має переступати через межі дозволеного, у них мають бути побудованими відповідні відносини співпраці та взаємоповаги).

- Службово-товариський (вказана взаємодія реалізовується через розмежування керівником закладу освіти та підлеглими своїх відносин, тобто необхідно розмежовувати особистісні відносини та професійні відносини; вказаний тип взаємовідносин сприяє співпраці учасників освітнього процесу, побудові довірливих стосунків між працівниками; позитивним у цих відносинах є те, що кожен суб'єкт відносин уміє розмежовувати роботу та особистісні відносини, що сприяє кращій реалізації посадових зобов'язань в середині освітньої установи).

- Дружній (вказана форма взаємовідносин сприяє розмитості відносин керівника закладу загальної середньої освіти зі своїми підлеглими, а тому при її реалізації можуть виникнути певні труднощі та проблеми, пов'язані із втратою довіри та втратою контролю за діяльністю учасників освітнього процесу).

Сформованість етико-комунікативної компетентності відображається в стилях управління керівника закладу загальної середньої освіти. Сталими, такими, що досліджуються та описуються педагогами й науковцями є три стилі управління:

- Авторитарний (менеджер зосереджує усю владу в своїх руках, не довіряє своїм підлеглим та нав'язує свою управлінську думку іншим, не прислуховуючись до їхньої позиції; такий керівник приймає управлінські рішення самостійно та не підтримує пропозицію представників структурних підрозділів освітньої установи).

- Демократичний (вказаний стиль управління прямо протилежний попередньому, оскільки менеджер залучає до обговорень нагальних питань функціонування закладу загальної середньої освіти своїх колег, запитує їхню думку з того чи іншого питання, активно залучає педагогічних працівників освітньої установи до будь-яких форм спільної праці).

- Ліберальний (використовуючи вказаний стиль управління, менеджер знімає з себе всяку відповідальність та перекладає усю роботу на плечі інших колег, педагогічних працівників, при цьому надзвичайно слабо виражає свої управлінські дії, інтереси та прояви).

Використовуючи той чи інший стиль управління, менеджер по-різному комунікує із учасниками освітнього процесу, він використовує абсолютно протилежні стилі взаємодії та по-різному реагує на ті чи інші обставини, що склались в середині колективу закладу загальної середньої освіти. На нашу думку, при демократичному стилі управлінні найбільше проявляє себе етико-комунікаційна взаємодія педагогічних працівників та керівника освітньої установи. Вказаний стиль дозволяє створити такі умови праці та навчання, які характеризуються відповідальністю, порядністю, співпрацею, взаємодопомогою, взаєморозумінням тощо. Тому нам більше імponує вказаний стиль управління. Разом із цим вважаємо, що він не може реалізовуватись окремо в такому вигляді, у якому представлений.

Оптимальним стилем управління є такий стиль, що поєднує в собі складники чи елементи усіх стилів. Керівник закладу загальної середньої освіти має проявляти себе по-різному та використовувати відповідний стиль залежно від ситуації, що склалась в освітньому середовищі закладу загальної середньої освіти. Разом із цим вважаємо, що керівник завжди має залишатись тактовним, вихованим, справедливим менеджером, що вболіває за свій колектив, за розвиток свого закладу освіти, за впровадження інноваційних стратегічних підходів розвитку управлінської та іншої діяльності в межах освітньої установи.

4.4. Організація міжособистісних стосунків у педагогічному колективі

Освітні установи функціонують на основі певних комунікаційних зав'язків, які реалізуються на усіх рівнях та охоплюють усіх учасників освітнього процесу. Наприклад, учні взаємодіють з педагогічними працівниками, педагогічні працівники – з батьками учнів (особами, що їх замінюють), заступниками керівника закладу загальної середньої освіти, зі своїми колегами педагогічними працівниками та менеджером освітньої установи. Така ж сама ситуація простежується у системі взаємодії керівника закладу загальної середньої освіти з усіма учасниками освітнього процесу. Тобто менеджер взаємодіє на рівні внутрішньої комунікації та на рівні зовнішньої комунікації. Така комунікація може реалізовуватись через особистісні та групові відносини. Так, займаючи посаду керівника освітньої установи, менеджер наділений повноваженнями вести переговори не тільки з усіма учасниками освітнього процесу окремо, а й проводити певні зібрання. Це вказує на те, що управлінець може взаємодіяти з групою педагогічних та інших працівників.

Така взаємодія реалізовується в формальних групах. Такі групи не є сталими, вони можуть утворюватися хаотично залежно від ситуації, що склалась та ситуації, яка потребує колективного обговорення певної проблеми. Формальні групи можуть об'єднувати певні категорії працівників закладу загальної середньої освіти. Наприклад однією із формальних груп може бути об'єднання заступників директора закладу загальної середньої освіти, які зустрічаються кожного понеділка на робочих нарадах у кабінеті керівника освітньої установи. Під час таких нарад обговорюються усі питання, проблеми, що мали місце у системі функціонування закладу загальної середньої освіти на минулому тижні та питання, що будуть вирішуватись на поточному тижні. Вважаємо, що під час проведення таких нарад кожен керівник має проявляти увагу та толерантність до кожного працівника, вислуховувати їх пропозиції та обговорювати нагальні проблеми. Така комунікація має сприяти тому, що управлінський склад закладу

загальної середньої освіти має відчувати не тільки підтримку з боку керівництва, а й відчувати потребу у командній роботі, виконанні професійних обов'язків не одноосібно, а спільно у колективі.

В організації міжособистісної взаємодії керівник закладу загальної середньої освіти має використовувати способи спілкування. Тому розглянемо їх більш детально.

Так, до першого способу спілкування менеджера відносимо повідомлення. Такий спосіб взаємодії може реалізовуватись завдяки етико-комунікаційної взаємодії з будь-яким учасником освітнього процесу. Його реалізація можлива через індивідуальне (особистісне) спілкування керівника з учасниками освітнього процесу, а також завдяки масових комунікацій. При цьому кожен менеджер використовує свою власну схему поведінки:

- «батько» - така схема поведінки керівника закладу загальної середньої освіти, при якій менеджер намагається проявити турботу, піклування, повчання, тобто управлінець виконує в даному випадку роль особи, що захищає свої підлеглих та всіляко охороняє та захищає їх;

- «дорослий» - така схема поведінки менеджера, при якій управлінець намагається не хаотично прийняти управлінське рішення, а аналізує ситуацію, продумує механізми вирішення тієї чи іншої проблеми; у даному випадку управлінець виступає особою, що хвилюється за своїх працівників, за свій заклад освіти та всіляко сприяє його розвитку;

- «дитина» - схема поведінки управлінця, при якій керівник закладу загальної середньої освіти хоче допомогти кожному члену колективу, прихистити кожного педагогічного працівника, проявити свою прихильність та любов; разом із цим вказаний стан може проявляти нарівні із попереднім описом абсолютно протилежно, тобто управлінець може капризувати та відстоювати тільки свою позицію.

При реалізації кожної схеми керівник закладу загальної середньої освіти використовує відповідну емоцію, відповідні жести та відповідну мову. При цьому керівник має аналізувати спілкування з будь-якою групою людей, членів колективу, і саме такий аналіз має назву трансакційний аналіз (Див. рис. 2):

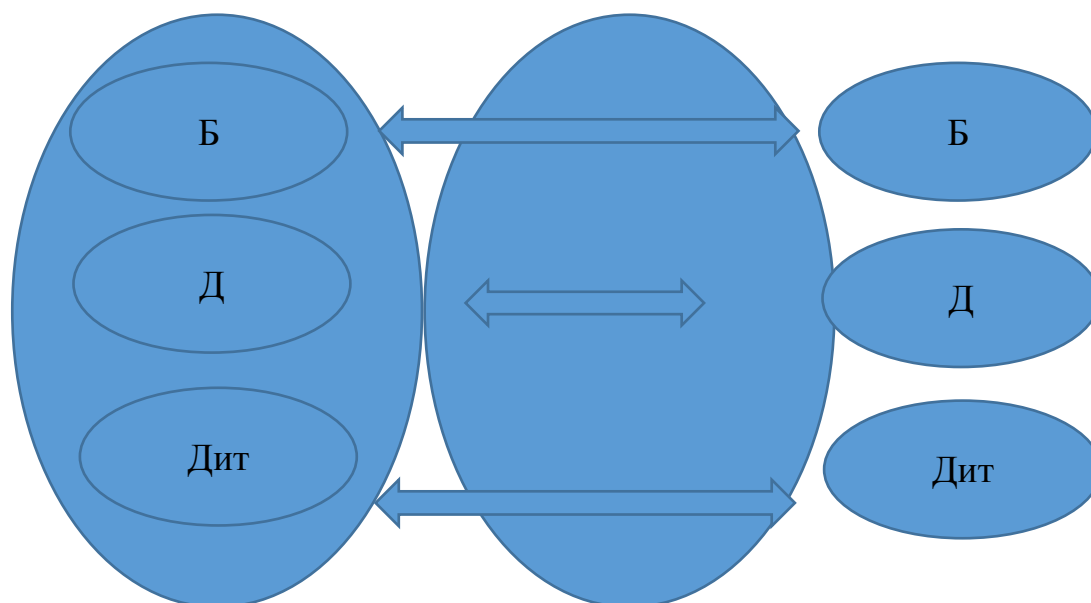


Рис. 2. Трансакційний аналіз управлінського спілкування

Розглянемо форми ділового спілкування, до яких відносимо:

1. Ділова нарада (це форма обговорення певних питань, де учасниками є відповідні керівні особи т особи, що мають відношення до тих чи інших процесів, що обговорюються; залежно від того, яка інформація буде предметом розмови, ділова нарада може поділятися на певні види, як-от: інформаційна нарада, при якій перевіряється виконання поставлених задач та відбувається коригування виконаних задач, постановка нових; нарада-інструктаж, при якій керівник закладу загальної середньої освіти збирає певне коло працівників та надає розпорядження з виконання певних задач, радить підлеглим раціональність виконання певного завдання; проблемна нарада, під час якої обговорюються не тільки сталі питання, а й вирішуються проблемні ситуації, що можуть мати місце у системі функціонування освітньої установи, при такій взаємодії керівник може прислухатись до думку колективу та прийняти управлінське рішення, обравши найбільш раціональний підхід до вирішення тієї чи іншої проблеми; нарада-конференція, під час якої відбувається обмін інформацією, обмін думками, обговорення ситуації чи педагогічної проблеми, питання, під час наради-конференції педагогічні та інші працівники узнають для себе щось нове, підвищують свою професійну компетентність).

2. Дискусія (така форма взаємодії, при якій обговорюються проблемні ситуації або проблемні питання, або питання, що потребують вирішення; в дискусії можуть приймати участь два або декілька учасників освітнього процесу; кожна дискусія має свою мету, а саме винайдення спільного рішення, узгодженого між учасниками зібрання чи учасниками дискусії; дискусія може мати місце під час проведення будь-якої ділової наради, незалежно від форми та кількості учасників, а також питання, що обговорюється; частіше при дискусії місце ведучого займає саме керівник

закладу загальної середньої освіти, який здійснює постановку дискусійного питання, визначає пункти розбіжностей, самостійно висуває аргументи та пропонує їх вирішення певним сторонам дискусії, потім відбувається дискусійне обговорення, а по його завершенні – аналіз проведеної дискусії та приведення дискусії до єдиної позиції, єдиної точки зору).

3. Проблемна нарада (форма взаємодії, при якій кожен учасник висловлює свою точку зору з чітко окресленого питання, що виноситься на обговорення; проблемну нараду ще називають мозковий штурм, оскільки учасники наради мають довести свою позицію не просто через висловлювання, а через доказову базу, обґрунтовуючи докази).

В педагогічному колективі закладу загальної середньої освіти міжособистісні стосунки мають свою структуру, а саме:

- Функціонально-рольові стосунки (це ті стосунки, які охоплюють педагогічних працівників, які беруть участь в різноманітних напрямках функціонування освітньої установи; до таких форм стосунків можна віднести не тільки взаємодію під час організації освітнього процесу, а й стосунки, що мають місце при реалізації виховної діяльності, господарського забезпечення роботи освітньої установи, фінансування педагогічних кадрів тощо).

- Емоційно-оціночні (ті стосунки, що мають місце у кожному колективі, вони спрямовані на налагодження особистісних відносин між учасниками освітнього процесу, між колегами).

- Особистісно-сміслові (вид стосунків, які мають місце при вирішенні певних особистісних питань професійного спрямування, тому їх учасниками можуть бути не тільки педагогічні працівники, а й керівний склад закладу загальної середньої освіти).

На міжособистісні відносини у педагогічному колективі закладу загальної середньої освіти впливають макросередовище та мікросередовище.

Так, до факторів впливу макросередовища відносимо: політична картина світу та країни; рівень закординованості певних питань на законодавчому та локальному рівнях; рівень фінансової спроможності педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти; загальний рівень життя населення держави та рівень конкретної сфери діяльності; регіональні фактори, що вибудовуються конкретними органами влади на місцевому рівні; відсутність чи наявність міжетнічних конфліктів.

На відміну від факторів макросередовища, до факторів мікросередовища відносимо: особливості організації роботи закладу загальної середньої освіти; рівень реалізації управлінської діяльності керівним складом закладу загальної середньої освіти; створені умови праці та навчання для учасників освітнього процесу; рівень володіння управлінською компетентністю керівником освітньої установи; рівень створення умов для реалізації педагогічних професійних функцій педагогічними працівниками; рівень захищеності педагогічних кадрів на рівні держави, міста, закладу

загальної середньої освіти; особливості створення психологічного клімату в середині освітньої установи; особливості організації неформальних відносин у колективі педагогічних працівників; розподілу ролей та статусу груп в закладі загальної середньої освіти.

Кожне спілкування має свою структуру, а тому комунікативне спілкування характеризується трьома змістовими блоками:

- Підготовка до спілкування;
- Контактно-комунікаційна взаємодія;
- Результат комунікації.

Наслідком організації міжособистісної взаємодії, на думку Кожушко-Лозинської І., є рівень створення психологічного клімату в закладі загальної середньої освіти [30].

Ознаками сприятливого психологічного клімату в колективі педагогічних кадрів є: суб'єктивні ознаки та об'єктивні ознаки. Так, до суб'єктивних ознак відносимо бажання спілкуватись, довіру у спілкуванні, високий рівень емоційного включення, відсутність тиску керівника закладу загальної середньої освіти, теплота у відносинах, достатня інформованість членів педагогічного колективу, довіра один до одного, міжособистісні симпатії, інформованість педагогічного колективу, можливість професійного зростання педагогічного колективу, можливість інтелектуального зростання членів колективу працівників закладу освіти, впевненість, рівень розвитку закладу загальної середньої освіти тощо.

У свою чергу до об'єктивних ознак відносимо: низька плинність кадрів, високий рівень відповідальності педагогічних працівників, високий рівень відповідальності керівника закладу загальної середньої освіти, високий рівень трудової дисципліни, відсутність конфліктних ситуацій в освітній установі, відсутність напруженості між членами колективу педагогічних працівників та управлінського складу.

Поряд із низкою факторів забезпечення сприятливого психологічного клімату науковці та практикуючі педагоги виокремлюють фактори несприятливого психологічного клімату, що не тільки негативно впливають на організацію внутрішньої взаємодії учасників освітнього процесу, а на організацію освітнього середовища закладу загальної середньої освіти. Так, до факторів негативного несприятливого плаву на формування психологічного клімату відносимо: низький рівень управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти; небажання управлінця створювати середовище для якісної взаємодії учасників освітнього процесу; страх покарання; неприязні стосунки в колективі педагогічних працівників; незадоволеність педагогічних працівників умовами праці; низький рівень підтримки педагогічних працівників зі сторони керівництва закладом освіти; песимізм педагогічних кадрів; боязнь педагогів справити негативне враження; ворожість у колективі педагогічних

працівників; висока напруженість і висока конфліктність педагогічних кадрів та інших учасників освітнього процесу; неприйняття нововведень у систему організації освітньої діяльності закладу освіти тощо.

Морально-психологічний клімат в педагогічному колективі – це внутрішній стан колективу, що характеризується ступенем задоволеності чи незадоволеності членів групи дотриманням у них моральних норм, рівня моралі і культури. Аспектами формування морально-психологічного клімату в колективі є:

- Моральні якості, що переважають у колективі;
- Емоційний стан колективу педагогічних працівників;
- Емоційний стан керівника закладу загальної середньої освіти;
- Позиція педагогічного працівника та керівника освітньої установи;
- Рівень організації співпраці учасників освітнього процесу.

На формування сприятливого психологічного клімату в системі функціонування закладу освіти впливають процеси формування цього клімату по відношенню до учнів. Так, формує позитивний психологічний клімат в закладі загальної середньої освіти (початковій школі):

- Знайомство у колективі: інтереси та захоплення;
- Правила у колективі приймають діти (правила – це взаємоповага);
- Оцінки – це особиста інформація;
- Цікавість – основний мотиватор навчання, а не оцінки;
- Без порівнянь – всі діти різні, порівняння не мотивують дитину, а принижують;
- Робота у групах – спільні проекти;
- Презентація проекту з батьками;
- Толерантне відношення до особливих дітей;
- Агресивним, активним дітям більше уваги та лідерства;
- Говорити про свої почуття дитині;
- Діти потребують прив'язаності та любові від вчителя, тому не потрібно шкодувати добрих слів, частіше хвалити, запитувати про настрій, давати можливість виправити оцінки;
- Вчитель має добре відпочивати та відновлювати душевні ресурси поза закладом освіти тощо.

Таким чином організація особистісної взаємодії має охоплювати початкові, основну та старшу школу. Особистісна взаємодія – це тісна взаємодія усіх учасників освітнього процесу без виключення, за допомогою якої покращується якість управління освітньою установою, покращується якість функціонування закладу загальної середньої освіти як цілісної системної організації, покращується якість викладання навчальних

дисциплін, якість підготовки педагогічних працівників до організації та проведення навчальних занять.

Також хочемо зауважити на тому, що комунікаційна взаємодія у психологічно стабільному середовищі закладу загальної середньої освіти впливає на настрій учасників освітнього процесу та підсилює бажання навчатись, розвиватись та рухатись до спільної мети.

4.5. Розв'язання та уникнення педагогічних конфліктів у колективі

Кожен заклад освіти функціонує відповідно до нормативної бази, прийнятої на рівні держави та освітньої установи. У кожного педагогічного працівника є права, які зазначені у цих документах. Там паче по відношенню до кожної посади в закладі освіти розроблено посадові інструкції. Права працівників закладу освіти закріплені та передбачені Конституцією України як основним законом нашої країни. Тому жодний суб'єкт управління, жоден учасник освітнього процесу не має права порушувати прав педагогічних працівників. Разом із цим практика функціонування освітніх установ вказує на те, що майже в кожному закладі освіти можуть виникати конфлікти.

Відповідно до Кодексу законів про працю України конфлікти визначено як індивідуальні та колективні трудові спори. Учасниками або суб'єктами таких спорів можуть виступати будь-які учасники освітнього процесу. Спорі можуть виникати між керівництвом закладу освіти та педагогічними працівниками, між педагогічними працівниками, між учнями та педагогічними працівниками, між батьками та педагогічними працівниками тощо. У тому випадку, коли виникає будь-який трудовий спір чи педагогічний конфлікт, керівник закладу освіти обов'язково має брати участь у його вирішенні. Така позиція пояснюється тим, що менеджер освітньої установи має виступати суб'єктом примирення осіб, особою, що сприяє примиренню конфліктних ситуацій.

У своєму науковому дослідженні Ю. Анпілогова розглядає причини конфліктних ситуацій, що можуть мати місце у системі роботи учасників освітнього процесу, організації освітньої чи виховної діяльності. Так, автором до таких причин відноситься комунікативні непорозуміння, а також неприємна поведінка [4]. Ми погоджуємось з позицією автора, оскільки багато суперечок та багато педагогічних конфліктів виникає через спілкування, комунікативну взаємодію. Причинами непорозумінь можуть бути грубість педагогічного працівника, його надмірна емоційність, невихованість тощо.

Як нами було зазначено, педагогічний конфлікт може виникнути між педагогічним працівником та батьками дитини (учня). Причинами такого конфлікту дуже часто виступають неконтактність батьків, їх пасивність та

незацікавленість у навчання своєї дитини. Також причиною може виступати незадоволеність системою оцінювання, яка використовується педагогічними працівниками в освітньому процесі закладу освіти. Причиною виникнення конфлікту між вказаними суб'єктами також може бути незадовільна поведінка учнів, їх демонстративна груба поведінка, порушення трудової дисципліни під час уроку, у вільний від навчання час.

До причин педагогічних конфліктів В. Близнюк відносить розмаїття негативних відносин серед колег, розчарування та стреси [7]. Вважаємо, що ці причини досить часто мають місце у процесах виконання професійних обов'язків педагогічними працівниками. Це пов'язано з тим, що сьогодні сфера освіти не вразливою та мало захищеною з боку держави. Педагогічні працівники висловлюють своє незадоволення низькою оплатою працею, невиплатою надбавок, погіршенням умов праці та навчання, постійною зміною підходів представників державної влади до реалізації системи навчання учнів закладів освіти. Такі негативні тенденції нашої країни негативно впливають на свідомість та підсвідомість педагогічних працівників, які стають дратівливими, вразливими, а тому все частіше виникають педагогічні конфлікти.

Якщо в цілому характеризувати загальношкільні конфлікти, їх можна систематизувати на певні групи:

- Соціальні, тобто ті конфлікти, що в більшості випадків охоплюють проблеми соціального забезпечення педагогічних кадрів, як-от: невиплата заробітної плати, неврахування досягнень педагогічного працівника, нехтування прагненням працівника до постійного удосконалення та відсутність матеріальної підтримки запропонованих проектів інноваційного характеру;

- Організаційні, тобто ті конфлікти, які пов'язані з організацією праці педагогічних працівників, як-от: надмірна завантаженість педагогічного працівника, примушування до виконання роботи, що не передбачена посадовою інструкцією, непропорційний розподіл навантаження педагогічних кадрів, незручний для вчителя розклад тощо;

- Психологічні, тобто такі, які виникають внаслідок індивідуальної некомпетентності, особистісних якостей педагогічних працівників, як-от: дефекти навичок комунікації педагогічних кадрів, небажання соціалізуватись в освітньому середовищі закладу освіти тощо.

При виникненні будь-якого педагогічного конфлікту керівник закладу освіти має здійснювати їх психологічний аналіз. Тобто менеджер має виступати в ролі психолога. Він не може спонтанно приймати управлінське рішення та притягувати до відповідальності педагогічного працівника. Здійснивши психологічний аналіз конфлікту, керівник має з'ясувати причини ситуації, вислухати кожену сторону конфлікту та прийняти виважене рішення.

У будь-якому випадку керівник освітньої установи має намагатись вирішити конфлікт мирним шляхом, передбачивши усі можливі негативні наслідки прийнятого управлінського рішення.

Для нас є надзвичайно актуальними та важливими підходи практикуючих керівників закладів освіти, як діляться своїм власним досвідом управлінської діяльності. Таким прикладом є представлення С. Запісовим директорських лайфхаків, а також алгоритму вирішення конфліктів [16]:

Лайфхак 1. Керівник закладу освіти є управлінцем, що врегульовує складні педагогічні та особистісні конфлікти:

- Усі конфлікти, що виникають в середині класу, мають вирішуватись класним керівником; директор освітньої установи в даному випадку виступає крайньою рушійною силою вирішення конфліктної ситуації, оскільки його доцільно залучати тільки у випадку виникнення складної ситуації.

- Педагогічні працівники не мають права виділяти серед учнів класу певних учнів та надавати їм більшу перевагу в чомусь, педагоги мають бути позбавлені функції дискримінації учнів.

- При вирішенні конфлікту менеджер освітньої установи має займати нейтральну позицію, при цьому його управлінське рішення має носити об'єктивний характер.

- У тому випадку, якщо суб'єктами з однієї або сторін конфліктної ситуації виступають батьки, їх зустріч з керівником закладу освіти доцільно відтермінувати на один або декілька днів, що призведе до надання часу батькам краще обдумати ситуацію та зробити більш виважені висновки.

- Керівнику закладу освіти при вирішенні того чи іншого конфлікту з батьками доцільно організувати зустріч, залучивши до неї представників освітньої установи, якими можуть виступати психолог або соціальний педагог.

- У тому випадку, коли відбувається з'ясування обставин конфлікту між певними сторонами, керівник обов'язково першим має розпочати розмову та підвести підсумки, при цьому менеджер має вести розмову не зі свого директорського місця, а обрати місце для перемовин на рівні із присутніми.

- Керівник закладу освіти не може нав'язувати сторонам конфліктної ситуації тільки свою власну думку, він має не тільки вислухати обидві сторони, а й запропонувати кожному представити власне бачення виходу з тієї чи іншої ситуації.

- У тому випадку, якщо ситуація виходить за межі етичних принципів моралі, зустріч керівник закладу освіти може перенести на інший часовий проміжок.

- Керівник освітньої установи має запропонувати компроміс у вирішенні того чи іншого конфлікту, представивши декілька варіантів вирішення тієї чи іншої проблеми сторонам конфлікту.

- Підбираючи підсумкові слова, директор закладу освіти має зауважити на тому, що заклад освіти є такою ж інституцією, як і будь-які інші підприємства, установи, організації, а тому в середині закладу освіти також можуть траплятись ситуації, що потребують свого вирішення.

- Підсумовуючи зустріч керівник закладу освіти має наголосити на тому, що ніхто не може запропонувати однозначного варіанту вирішення тієї чи іншої проблеми, все залежить від багатьох чинників, але заклад освіти завжди залишається відкритим до кожного учасника освітнього процесу та сприятиме залагодженню будь-яких ситуацій, що склались в колективі.

Лайфхак 2. Керівник закладу освіти має уникати конфліктних ситуацій, пов'язаних із фінансуванням, до якого залучаються батьки: потреби закладу освіти мають оголошуватись на загальних зборах колективу та батьків; благодійність має бути добровільною; менеджер має обов'язково представити звітну документацію щодо витрачених коштів; керівник освітньої установи має представити результат вкладених коштів; фінансова звітність обов'язково оприлюднюється на сайті закладу освіти; збір та використання коштів має бути прозорим.

Під управлінням конфліктною ситуацією Л. Гуменюк розуміє сукупність дій керівника закладу освіти, що спрямовані на [15, с. 429]:

- попередження інциденту;
- перетворення конфлікту у педагогічну задачу;
- моделювання конфліктної ситуації.

Процеси управління конфліктами з боку керівника освітньої установи мають бути не тільки послідовними, а й уперджувальними та систематичними. Директор освітньої установи має володіти навиками управління педагогічними конфліктами. Для здійснення якісного управління конфліктами керівник має володіти певними схемами їх розв'язання. Так, кожен управлінець має усвідомлювати, що при аналізі конфліктної ситуації необхідно:

- проаналізувати учасників;
- проаналізувати відношення кожного учасника до конфліктної ситуації;
- зміст конфлікту;
- з'ясувати причину виникнення конфлікту;
- оцінити участь кожного у конфлікті;
- з'ясувати причини, за якими учасники не змогли уникнути того чи іншого конфлікту;
- передбачити наслідки особистісного втручання керівника у конфліктну ситуацію;

- визначити перспективні варіанти вирішення ситуації.

Як зазначає Л. Пастух, керівник освітньої установи відіграє надзвичайно важливу роль у вирішенні конфліктів. Досліджуючи вказану проблематику, науковцем виокремлено труднощі, що мають місце у системі сучасного функціонування закладів загальної середньої освіти. Ці труднощі суттєво впливають на підвищення рівня виникнення конфліктних ситуацій. Так, до них науковцем віднесено [43, с. 35]:

- відсутність належної психологічної готовності до взаємодії з учасниками освітнього процесу в умовах конфлікту;
- відсутність у керівників практики управління конфліктами;
- відсутність діагностичного інструментарію щодо вимірювання у менеджерів рівня сформованості навичок вирішувати конфлікти.

З метою запобігання конфліктам керівник закладу освіти має застосовувати:

- метод згоди;
- метод доброзичливості;
- метод застереження;
- метод уникнення перешкод;
- метод збереження репутації своїх колег;
- метод поваги до гідності та честі колег;
- метод взаємодоповнення;
- метод взаєморозуміння;
- метод психологічного погладжування;
- метод неприпущення дискримінації тощо.

Таким чином, кожен керівник закладу освіти має виступати учасником примирення конфліктів, що виникають в освітньому середовищі. Задля якісної реалізації власної компетентності управлінець має володіти певними методами, технологіями та підходами у вирішенні конфліктних ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ:

1. Авраменко О.О., Яковенко Л.В., Шийка В.Я. Ділове спілкування: Навчальний посібник. / За наук. ред. О.О. Авраменко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 160 с.
2. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
3. Андрощук І.В. Взаємодія як педагогічна проблема. *Педагогічний дискурс*. Випуск 14. 2013. С. 15-19.
4. Анпілогова Ю.Ю. Причини конфліктів, що виникають між суб'єктами навчально-виховної діяльності. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN1/r2/07ajjsnd.pdf>

5. Айзенбарт М.М. Сутність поняття «соціально-комунікативна компетенція» в сучасній науковій парадигмі. *Молодий вчений*. № 4.3 (травень). 2017. С. 2-5.
6. Білик Н. Комунікативна компетентність керівників закладів загальної середньої освіти в умовах нової української школи. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Педагогіка». Випуск 6 (11), 2019. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/146-Article%20Text-264-1-10-20200221.pdf>
7. Близнюк В.О. Психологічні особливості прояву міжособистісних конфліктів у педагогічному колективі ЗНЗ. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/5.pdf
8. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ. Державна служба якості освіти. 2019. 240 с.
9. Бралтон В.П., Гуцаленко Л.В., Здирко Н.Г. Професійна етика. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 252 с.
10. Будник О.Б., Фомін К.В. Комунікативна педагогіка: навчальний посібник для студентів спеціальності 013 Початкова освіта. Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г.М., 2019. 92 с.
11. Бурмака Т.М. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т.М. Бурмака, К.О. Великих; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 69 с.
12. Варецька О.В. Етика педагогічної взаємодії. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. Випуск 51 (104). 2016. С. 80-89.
13. Василевська Т.Е. Етика державного управління: підручник / Т.Е. Василевська, В.О. Саламатов, Г.Б. Марушевський; за заг. ред. Т.Е. Василевської. Київ: НАДУ, 2015. 204 с.
14. Гринчук Ю.С., Хахула Л.П., Коваль Н.В., Хахула Б.В., Биба В.А. Комунікативний менеджмент. Методичні рекомендації для студентів усіх форм навчання освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» за спеціальностями 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Біла Церква, 2019. 73 с.
15. Гуменюк Л.Й. Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.
16. Директорські лайфхаки: контракти з дітьми про хорошу поведінку та алгоритм вирішення конфліктів у школі.

URL:<https://nus.org.ua/articles/dyrektorski-lajfhaky-kontrakty-z-ditmy-pro-horoshu-povedinku-ta-algorytm-vyrishenya-konfliktiv-u-shkoli/>

17. Етика ділових відносин: навчальний посібник / Лесько О.Й., Прищак М.Д., Залюбівська О.Б. та ін. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.

18. Дзундза А.І. Комунікативна культура як умова ефективності проектування середовища педагогічної взаємодії. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/17783/6/dzudza.pdf>

19. Довга Т. Візуально-комунікативні характеристики особистісно-професійного іміджу вчителя. *Портал наукових конференцій Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка*. URL: <https://www.cuspu.edu.ua/ua/2014-rik/3-mizhnarodna-internet-konferentsiia-2015/sektsiia-4/3600-vizualno-komunikatyvni-kharakterystyky-osobystisno-profesiynoho-imidzhu-vchytelya>

20. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.

21. Зливков В.Л., Лукомська С.О. Психологія спілкування педагога: інтегративний підхід. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2018. 353 с.

22. Ізбаш С.С., Ручка Г.В. Етичні норми поведінки керівника закладу освіти. URL: https://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp17/izbash_ruchka_t.pdf

23. Кайдалова Л.Г., Щокіна Н.Б., Вахрушева Т.Ю. Педагогічна майстерність викладача: Навчальний посібник. Харків: Вид-во НФаУ, 2009. 140 с.

24. Коберник О.М. Менеджмент в освіті: навчальний посібник / О.М. Коберник, М.І. Гагарін. Умань: ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с.

25. Коберник І., Краснова К. Ефективні комунікації для освітніх управлінців. Київ. 2019. 72 с.

26. Ковальчук З.Я. Управлінська педагогічна діяльність як психолого-педагогічна система. *Науковий вісник*. № 1. 2013. С. 295-304.

27. Козирева О.В., Глебова Н.В., Ковальова В.І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент»: для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 274 с.

28. Козирева О.В., Зоїдзе Д.Р. Техніка адміністративної діяльності: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.

29. Колесник А. Конфлікти та їх вирішення в процесі комунікативної взаємодії учасників педагогічного процесу закладу дошкільної освіти. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. № 1 (68). 2020. С. 122-126.

30. Кожушко-Лозинська І.І. Психологічні аспекти формування соціально-психологічного клімату в колективі вищого навчального закладу. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. № 2. 2013. С. 125-136.
31. Кухта М.І. Комунікативні стратегії педагогічного дискурсу загальноосвітньої школи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 36. С. 105-107.
32. Малинка М.М. Ефективна комунікація як засіб вирішення міжособистісних конфліктів у педагогічному середовищі. *Молодий вчений*. 2019. № 9 (73). С. 387-391.
33. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
34. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
35. Мафтин Л., Предик А., Романюк С. Формування позитивного психологічного клімату в педагогічному колективі сучасного загальноосвітнього навчального закладу в умовах освітніх змін. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. № 5–6 (99–100). 2020. С. 214-224.
36. Михайлова Л.М. Естетично ціннісний розвиток особистості в навчально-виховному просторі закладу освіти: теорія і практика: наук.-метод. посіб. для керівників шкіл, педагогів, студ. пед. спец. / автор уклад. Л.М. Михайлова. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 248 с.
37. Мова і міжкультурна комунікація: теорія та практика: колективна монографія / за наук. ред. Н. Сизоненко. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. 256 с.
38. Молчанова А.О. Комунікативна компетентність як основа творчої взаємодії суб'єктів закладу професійної (професійно-технічної) освіти: спецкурс для слухачів курсів підвищення кваліф. керів. та пед. кадрів проф. освіти. Київ: ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2019. 87 с.
39. Найдьонов І.М. Основи освітянського менеджменту: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», Ч. 2. 2019. 270 с.
40. Ніколаєнко С.І. Конфлікти у педагогічній взаємодії та способи їх розв'язання. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди»*. Дод. 1 до Вип. 29, Том 5: Тем. вип. «Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання». Київ: Гнозис, 2013. С. 222-227.

41. Ніколаєнко С.М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. Київ: НУБіП України, 2019. 408 с.
42. Острянюк Т.С. Педагогічні умови професійної взаємодії соціального педагога у загальноосвітньому навчальному закладі. *Педагогічний дискурс*. Випуск 14. 2013. С. 348-352.
43. Пастух Л.В. Роль керівника закладу освіти у попередженні конфліктів у педагогічному колективі. *Актуальні проблеми психології*. Том I. Випуск 50. С. 33-39.
44. Пашко Л.А. Комунікативна компетентність керівника: навч.-метод. матеріали / Л.А. Пашко, Н.Б. Ларіна, О.М. Руденко; упоряд. Г.І. Бондаренко. Київ: НАДУ, 2013. 76 с.
45. Педагогічна комунікація: практикум для студентів спеціальності 013 «Початкова освіта» освітнього ступеня магістр / укладач О.М. Фенцик. Мукачево: вид-во МДУ, 2019. 162 с.
46. Пищик О. Розвиток комунікативної культури керівників закладів професійної освіти в сучасних умовах. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/uagrww,+%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D0%B2%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA_16+\(10\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/uagrww,+%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D0%B2%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA_16+(10).pdf)
47. Подбerezський М.К. Характеристика особливостей педагогічної взаємодії. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. серія «Педагогіка і психологія»*. № 2 (2). 2011. С. 31-35.
48. Прищак М.Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.
49. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Етика та психологія ділових відносин. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p2.html
50. Пшенична Л.В. Керівник навчального закладу: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2016. 520 с.
51. Редько С. Комунікативна компетентність як основа успішної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогічний процес: теорія і практика(Серія: педагогіка)*. № 3 (58). 2017. С. 116-123.
52. Різник Н.А. Основи професійної комунікації. Переяслав-Хмельницький. 2014. 80 с.

53. Саннікова С.Б. Етичні та етико-комунікативні навички та вміння викладача ВНЗ. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/289.pdf>
54. Сергеева Л.М. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади: навч. посібн. / За наук. ред. Л.М. Сергеевої, Т.О. Лукіної / Л.М. Сергеева, Т.О. Лукіна, Ю.С. Красильник, О.В. Пашенко, Т.І. Стойчик, В.О. Купрієвич. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 124 с.
55. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
56. Соснін О.В. Комунікативна парадигма суспільного розвитку: навч. посіб. / О.В. Соснін, А.М. Михненко, Л.В. Литвинова. Київ: НАДУ, 2011. 220 с.
57. Степаненко С., Степаненко Н. Етичний вимір педагогічних комунікацій. *Педагогічні науки*. № 70. 2017. С. 42-47.
58. Тимошко Г.М. Управління розвитком організаційної культури педагогічного колективу ЗНЗ. *Theory and methods of educational management*. № 2(16). 2015. С. 3-19.
59. Тягур Р.С., Тягур Т.Р. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів. Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2010. 300 с.
60. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, І.Ф. Шумілова, О.М. Старокожко, О.Б. Голік. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.
61. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 365 с.
62. Черезова І. Комунікативна компетентність як умова успішної професійної діяльності вчителя початкової школи. URL: <https://bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/%D0%86%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>
63. Черненко Н.М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Вид.: Університет Ушинського, 2020. 116 с.
64. Черновол-Ткаченко Р.І. Роль комунікаційних процесів у забезпеченні ефективного управління навчальним закладом. *Наукові записки кафедри педагогіки*. Випуск XXIV. Харків. 2010. С. 212-220.

65. Шевченко Ю.М. Педагогічна деонтологія: навч.-метод. посіб. для студ. спеціальності «Початкова освіта». Мелітополь: Видавничо-поліграфічний центр «Люкс», 2018. 130 с.
66. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
67. Юринець З.В. Самоменеджмент: навч. посібник / З.В. Юринець, О.В. Макара. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.
68. Языков О.І. Комунікаційний простір навчального закладу в парадигмі особистісно орієнтованої освіти. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/6234/1/Paradigma_Kommunikaciya_Yazykov_2017.pdf
69. Яценко Е.М. Формування комунікативної культури студентів у навчально-виховному процесі вищих навчальних закладів економічного профілю: автореф. дис. ... канд. пед. н.: 13.00.07 / Інститут проблем виховання. Київ. 2010. 21 с.

ВИСНОВКИ

Тематика дослідження беззаперечно є актуальною, оскільки практикуючі управлінці, науковці розглядають різні аспекти управлінської діяльності, а саме: реалізація ефективного менеджменту (О. Дем'янюк, О. Ковальчук, В. Мархлевські, А. Сеїтосманов, О. Фасоля); актуальні проблеми управління освітою (А. Бардась, М. Дарманський, С. Івах, О. Коханова, Л. Мартинець); менеджмент контексті стратегії модернізації освітньої галузі (В. Кравця, Г. Мешко); компетентнісний підхід в менеджменті (Л. Антошкіна, А. Білик, Н. Воробйова, Є. Гринь, І. Дарманська, О. Луценко, О. Мармаза, Л. Поливана, С. Штуль); інноваційний менеджмент (О. Большая, А. Кондратьєва, В. Мельніченко, Н. Сас); поєднання менеджменту і маркетингу (Л. Бурдонос, В. Малишко); управління педагогічним менеджментом (О. Винничук, І. Лікарчук); вплив менеджменту на оновлення закладу освіти (Л. Вознюк); функції освітнього менеджменту (А. Губа, О. Проценко, І. Соколової); особливості управління інклюзивним закладом (Л. Даниленко, А. Колупаєва, Н. Софій); модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності (А. Горбового, М. Гусятинський, М. Кужелєв, В. Куценко, А. Олешко, С. Онишко, А. Халецька); місце менеджменту у використанні стандартів якості та моделей (М. Волокітіна, А. Зеленков); інноваційні технології в менеджменті (О. Гензель, В. Гуменюк, Т. Гуменюк, Г. Кучерова, М. Медведєва, Т. Нижник, О. Онаць, В. Слінчук, Г. Тимошко, О. Тімінський); ризик-менеджмент (І. Манжос, Н. Черненко, А. Шевченко); моделювання в управлінні (Н. Бабока, О. Нестерова); планування в управлінні закладом освіти (А. Панченко); стратегічне управління (О. Халимоник); самовдосконалення керівника закладу освіти (Т. Шевченко) тощо. Різносторонність досліджень вказує на те, що процеси управління та менеджменту потребують свого аналізу, дослідження та визначення відповідних стратегій.

Сьогодні сфера освіти перебуває у стані реформування, що передбачає зміну підходів керівників освітніх установ до створення умов навчання та викладання, змісту навчальних дисциплін та освітніх компонентів, організації взаємовідносин між суб'єктами освітнього процесу тощо. Ці зміни відбуваються в усіх закладах освіти незалежно від форми власності, підпорядкування, рівня акредитації, типу. Тому усі керівники освітніх установ мають переглянути та перебудувати стратегію виконання своїх посадових обов'язків. Їх діяльність має бути спрямованою на забезпечення якості освітнього процесу, що передбачає прогресивні зміни, інноваційні підходи до усіх процесів, що відбуваються в межах освітньої установи. Вказані зміни вплинули на наукову активність педагогічних кадрів, які здійснюють дослідження саме системи та педагогічних (організаційних,

психологічних) умов побудови освітнього середовища. Так, питання забезпечення якості освіти досліджують такі науковці, як І. Анненкова, М. Бобровський, Є. Борисова, С. Горбачов, О. Заплотинська, Г. Кільова, Г. Клімова, Л. Козак, М. Костецька, І. Лаппо, С. Лісова, В. Лунячек, О. Ляшенко, С. Ніколаєнко, В. Нуждін, В. Приходько, В. Терзіян, П. Яременко, Я. Яхнінтощо. Проблеми участі у цих процесах керівника освітньої установи досліджують Н. Біла, Ю. Бутурліна, Т. Воронько-Невіднича, В. Гаврилюк, О. Дубасенюк, С. Ізбаш, В. Ковальчуктощо. Вказана проблематика є актуальною не тільки в колі науковців, а й педагогів-практиків, які своїми діями вносять корективи в систему підготовки учнів або студентів.

Аналіз літературних джерел з етико-комунікативної взаємодії дав нам можливість стверджувати про наявність низки робіт, зміст яких спрямовано на розв'язання наступних актуальних проблем у сфері: актуальності ділового спілкування (О. Авраменко, В. Шийка, Л. Яковенко,); взаємодії як педагогічної проблеми (І. Андрощук); причин конфліктів, що виникають між суб'єктами освітньої діяльності (Ю. Анпілогова); психологічні особливості прояву міжособистісних конфліктів (В. Близнюк); комунікативної педагогіки (О. Будник, К. Фомін); комунікативного менеджменту (Т. Бурмака, В. Биба, Ю. Гринчук, Н. Коваль, Л. Хахула, Б. Хахула); етики педагогічної взаємодії (О. Варецька, Т. Василевська); етики ділових відносин (О. Залюбівська, О. Лесько, М. Прищак); комунікативної культури (А. Дзундза); ефективних комунікацій для освітніх менеджерів (І. Коберник, А. Колесник, К. Краснова); ефективної комунікації в особистісних конфліктах (М. Малинка); комунікативної компетентності управлінців (А. Молчанова, Л. Пашко, С. Редько); ролі керівника у попередженні конфліктів (Л. Пастух); основ професійної комунікації (Н. Різник); комунікативної компетентності вчителя (І. Черезова); створення комунікативного простору (О. Язиков) тощо.

В ході проведеного дослідження нами було проаналізовано зміст поняття «управління» та «менеджмент». На основі аналізу літературних джерел з'ясовано, що управлінці та науковці не ототожнюють, а також не відокремлюють вказані категорії, зазначаючи про те, що поняття «управління» охоплює систему освіти, органи влади та функціональні повноваження посадових осіб, що відносяться до владних структур. Тоді як поняття «менеджмент» трактується з позиції реалізації компетентнісного підходу, особистісних стратегій, технологій, підходів тощо.

При організації трудових правовідносин з педагогічними працівниками керівник закладу освіти має звертати увагу на інноваційність підходів до реалізації професійних повноважень. Вважаємо, що менеджер при прийнятті спеціаліста на роботу та при укладенні трудового договору має перевірити готовність педагогічного працівника до інноваційної діяльності. Критеріями цієї готовності є сформованість компетентності, готовність до впровадження

інновацій, готовність до постійного професійного вдосконалення, володіння інноваційними підходами та методиками, готовність долати труднощі тощо. Поряд з цим менеджер також має бути готовим до якісної реалізації професійних зобов'язань, як-от: сформованість компетентності, здатність реагувати на інновації, здатність професійно приймати управлінські рішення, спроможність підтримувати педагогічну ініціативу, впровадження системи постійного контролю та розумної мотивації, створення технічно відповідного середовища, здатність генерувати нові ідеї та нести відповідальність. Поняття робочого часу педагогічних працівників та участі в ньому керівника закладу освіти нами проаналізовано з позиції визначення річного навантаження педагогічних кадрів та створення для працівників необхідних умов праці. Так, менеджер має постійно дбати про удосконалення системи надання освітніх послуг, створення необхідних умов навчання та викладання тощо. Керівник має забезпечити безпечність освітнього, психологічного, екологічного, технічного, інформаційного середовища.

При визначенні інноваційних технологій управління, що впливають а якість функціонування освітніх установ, нами виокремлено: педагогічний іміджмент, технологію освітнього моделювання, тайм-менеджмент, технологію PublicRelations, коучінг, технологію адаптивного управління, технологію проєктно-цільового управління, технологію фасилітації, антикризового управління тощо. Усі технології є не тільки інноваційними, а за умови компетентнісного підходу до управління – дієвими та ефективними.

У процесах забезпечення якості освіти велику роль відіграє керівник освітньої установи, який має прагнути до змін, до створення якісно нового освітнього середовища. Його управлінська компетентність має реалізовуватись в усіх структурних одиницях освітньої установи та поширюватись на усіх учасників освітнього процесу, якими є педагогічні кадри, учні або студенти, обслуговуючий персонал, батьки (особи, що їх замінюють), сторонні особи, що беруть участь в організаційних питаннях забезпечення якості освітнього процесу. Тому під управлінською компетентність сучасного менеджера розуміємо сукупність дій стратегічного та інноваційного характеру, спрямовані на створення якісно нового освітнього середовища. Саме від управлінського рішення керівника освітньої установи залежить розвиток закладу освіти та якість надання освітніх послуг, оскільки він є контролюючим органом, що несе повну відповідальність за усі процеси, що проходять в освітній установі.

Оскільки забезпечення якості засвоєння знань є пріоритетним напрямом функціонування освітньої установи, керівник має постійно впливати на процеси підготовки учнів та студентів, здійснювати контролюючі заходи по відношенню до працівників. До функцій керівника закладу освіти у цьому контексті належать перевірка рівня викладання, рівня засвоєння знань, чинників впливу на якість освітнього процесу, рівня

використання в освітній діяльності інноваційного або передового педагогічного досвіду тощо. Тобто керівник освітньої установи має перевіряти не тільки результативність освітнього процесу, а й порядок та якість виконання педагогічних функцій працівниками закладу. Тому однією із важливих функцій керівника є проведення моніторингових досліджень, що дають можливість вивчити позитивні та негативні сторони будь-якого процесу, зробити необхідні висновки та спланувати перспективні напрями покращення якості освітньої діяльності.

Важливим складником освітньої діяльності є підвищення особистісного професійного рівня керівником і педагогічними працівниками. Тому контролюючи процеси підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, керівник закладу освіти має самостійно працювати над розвитком своєї індивідуальності, розвитком власної професійної компетентності та педагогічної компетентності колег. З цією метою керівник закладу освіти має розробити план удосконалення фахової компетентності та впровадити його у практику реалізації професійних функцій педагогами закладу. На нашу думку підвищення фахового рівня має відбуватись постійно, тобто носити системний характер, а не реалізовуватись тільки в межах атестаційного періоду. В кожній освітній установі мають бути розробленими критерії відповідності займаній посаді із переліком тих нормативів, що яких необхідно прагнути кожному працівнику освітньої установи. Такі дії сприятимуть розвитку особистісних потреб та прагнень до самовдосконалення та професійного зростання, що вплине на рівень забезпечення якості освітнього процесу.

Питання комунікативної взаємодії на наш погляд є актуальними та потребують свого дослідження. Саме від налагодженої комунікативної взаємодії учасників освітнього процесу залежить якість реалізації усіх процесів, що відбуваються в межах освітньої установи. Налагоджена комунікація дозволяє створити узгоджену систему стратегічних дій щодо покращення якості освітнього процесу, в якій передбачено участь кожного учасника. Як відомо позитивна комунікативна взаємодія впливає на результативність реалізації будь-яких процесів, де керівник виступає не диктатором, а партнером впровадження інноваційних змін. Така взаємодія керівника та підлеглих сприятиме створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння, підтримки та допомоги.

Вважаємо, що спілкування та етикет – два складника, що є невід’ємними у реалізації професійних функцій менеджером. Під спілкуванням розуміємо процеси взаємодії учасників освітнього процесу, завдяки яких відбувається обмін інформацією, що може носити діловий, інформаційний, пізнавальний тощо зміст. Разом із цим вважаємо, що взаємодія є особливістю спілкування, а тому етикет та спілкування відображаються в комунікативній взаємодії. Особливістю роботи керівника

освітньої установи є те, що його комунікативна етика проявляється під час взаємодії з учасниками освітнього процесу. Завдяки цієї взаємодії (за умови її правильної побудови) покращується якість управління закладом освіти як системою.

Досліджуючи технології використання етико-комунікативної взаємодії управління та працівників слід зазначити, що кожен менеджер має реалізувати наступні кроки, що стосуються: створення етичного кодексу та спонукання учасників освітнього процесу до дотримання його норм, внесення у правила внутрішнього трудового розпорядку та колективного договору етико-комунікаційних норм, створення комітетів з етики та моральності, запровадження постійно діючих семінарів та курсів з підвищення рівня етико-комунікативної взаємодії, вибір менеджером стратегії особистісної поведінки. Вказані технології мають системотвірне спрямування, оскільки не тільки охоплюють, а й розповсюджуються на всіх учасників освітнього процесу. Разом із цим кожен управлінець має обрати оптимальні технології особистісної взаємодії з учасниками освітнього процесу, що покращить якість спілкування та вплине на зниження рівня конфліктності.

При організації міжособистісних стосунків керівник закладу освіти має використовувати свою власну схему поведінки: «батько», «дорослий», «дитина». Ми не можемо говорити про єдність підходів у використанні схем поведінки, оскільки керівник має по-різному реагувати на ту чи іншу ситуацію, враховуючи місце, обставини, час, особливості спілкування, суб'єктів спілкування, зміст розмови тощо. Разом із цим керівник має володіти різноманітними формами ділового спілкування залежно від ділової наради, дискусії, проблемної наради тощо.

Також практика функціонування закладів освіти показує, що надзвичайно часто зустрічаються конфліктні ситуації, що потребують участі керівника освітньої установи. Тому кожен управлінець має бути ознайомленим зі змістом нормативно-правової бази з вирішення конфліктів та володіти технікою їх вирішення. Звичайно, конфліктні ситуації не можуть бути однотипними, а тому управлінець має володіти алгоритмом вирішення педагогічного конфлікту залежно від багатьох обставин.

Навчальне видання

Дарманська Ірина
Дарманська Ірина
Дарманський Сергій
Дичаківський Олег
Сівак Наталія

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Навчальний посібник

Підписано до друку 30.11.2021 р. Формат 60х84.
Папір офсетний. Друк офсетний. Умовн. друк. арк. 12,5
Тираж 100 пр.