

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
Інститут підвищення кваліфікації педагогічних працівників  
і менеджменту освіти  
Кафедра наукових основ управління



## **Теорія та практика професійної підготовки менеджерів інноваційного розвитку освіти**

Харків – 2020

**УДК 005.1.**  
**Т 30**

За загальною редакцією Т. М. Хлебнікової.

Рекомендовано до друку Вченою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (протокол від 12.10.2020 № 6).

Тексти доповідей друкуються в авторській редакції.

**Рецензенти:**

**Довженко Тетяна Олексіївна** – докторка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри початкової і професійної освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди;

**Єрмакова Тетяна Сергіївна** – докторка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри педагогіки та іноземної філології Харківської державної академії дизайну і мистецтв.

**Т 30 Теорія та практика професійної підготовки менеджерів інноваційного розвитку освіти:** матеріали методологічного семінару / За заг. ред. Т. М. Хлебнікової. — Харків, 2020. — 75 с.

Збірник підготовлено за матеріалами науково-методологічного семінару, що розкривають теоретико-методологічні й організаційно-методичні аспекти підходи, моделі, механізми реалізації забезпечення професійної підготовки менеджерів. Навчальне видання стане в пригоді викладачам системи вищої освіти, у тому числі післядипломної, перепідготовки кадрів, дозволить їм упорядкувати й оптимізувати власну діяльність під час роботи з дорослими студентами.

Видано за рахунок авторів.

©Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2020.

## ЗМІСТ

Мармаза О. І. Інтеграція наукових знань як умова ефективної професійної підготовки сучасного менеджера освіти.....	4
Хлебнікова Т. М. Реалізація особистісно зорієнтованого навчання в процесі підготовки менеджерів освіти.....	19
Григораш В. В. Комунікативна компетентність менеджера.....	34
Гречаник О. Є. Веб-сайт як засіб розвитку іміджу закладу загальної середньої освіти.....	53
Темченко О. В. Практичне спрямування змісту навчальних дисциплін.....	63
Черновол-Ткаченко Р. І. Технологія оцінювання річного плану закладу загальної середньої освіти.....	70

## **Інтеграція наукових знань як умова ефективної професійної підготовки сучасного менеджера освіти**

**Мармаза О. І.**

Підготовка до професії є фундаментом якості діяльності та успішності людини у подальшому. Професія дає право виконувати певну діяльність, за результати якої передбачається відповідальність, і це право треба отримати. Професія має антропологічну складову: здібності та здатність людини виконувати певні види робіт. У соціологічному контексті професія визначає місце людини у соціумі та структурі поділу праці. До складових професії належать технології та техніки діяльності. Аксиоматичною є триада: професійна придатність – професійна підготовка – професійна діяльність. Від професійних дій працівника залежить життєдіяльність інших співробітників, особливо, коли йдеться про професіоналізм керівника.

Сучасний керівник школи – це головний трансформатор оновленого змісту освіти. За такого підходу, набувають важливості психолого-акмеологічні особливості його особистості, рівень управлінської компетентності та утвердження управлінських стратегій, орієнтованих на творчу співпрацю суб'єктів діяльності.

Реформування освіти потребує обґрунтування оновленого змісту та ефективних методів діяльності керівника школи; відповідно – нової моделі управлінської компетентності, удосконалення шляхів та засобів його професійної підготовки.

Ще у 2002 році в Україні відкрито спеціальність «Управління навчальним закладом», яка передбачає спеціальну фахову підготовку керівників закладів освіти різних типів та форм власності. Водночас у 20-х роках ХХІ ст. до управління закладами освіти із високопрофесійними педагогічними колективами та покладеними на них суспільством стратегічними завданнями розвитку країни все ще залучаються люди без спеціальної професійної підготовки до управлінської діяльності.

Вважаємо, що кризовий стан сучасної системи освіти в Україні повинен не тільки привернути увагу всіх суб'єктів освіти до проблеми фахової підготовки керівного складу до управління, а й допомогти знайти шляхи для її вирішення.

Зазначимо, що повинна радикально змінитись, передусім, система управління закладом освіти: стати демократичною, відкритою, орієнтувати освітній заклад на інноваційний розвиток, враховувати глобалізаційні тенденції та кращі вітчизняні традиції й регіональні особливості. У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року наголошено на необхідності створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему державно-громадського управління освітою, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави, запитів особистості [6]. Незаперечним є те, що Концепція «Нова українська школа» [2] може бути реалізована тільки за наявності потужного директорського корпусу, що складається із професіоналів із сформованими управлінськими, лідерськими якостями, розвинутим інтелектом, моральними чеснотами.

Зазначене передбачає професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси.

Розглянемо особливості управлінської діяльності. До основних особливостей цього виду трудової діяльності за Ф. Хмілем можна віднести такі, як:

- 1) результати праці управлінців не підлягають прямому вимірюванню. Показники ефективності керівництва будуть відображатись опосередковано в показниках діяльності керованих об'єктів;
- 2) предметом праці у сфері управління виступають не матеріально-предметні елементи виробництва, а люди та інформація;
- 3) праця у сфері управління висуває до керівника підвищені кваліфікаційні

вимоги, оскільки низька якість управління може привести до масштабних витрат та низької продуктивності діяльності;

- 4) праця керівника має мобільний характер (переміщення по всій території організації, відрядження);
- 5) зміст роботи управління складається із різних видів діяльності та безлічі різноманітних операцій (робота з інформацією, прийняття рішень, планування, контроль і т. д.);
- 6) творчий характер управлінської праці вимагає і знань, і досвіду, і інтуїції. Управлінська діяльність – це у певній мірі мистецтво;
- 7) підвищений рівень відповідальності та самостійності у прийнятті рішень [9].

М. Мартиненко визначає п'ять базових ознак управлінської діяльності, які відрізняють її від інших видів діяльності:

- 1) менеджер визначає цілі. Формує систему цілей, засоби їх досягнення;
- 2) менеджер організує процеси. Формує склад елементів процесу управління. Організовує людей для досягнення спільних цілей;
- 3) менеджер підтримує мотивацію та комунікацію. Вміє задіяти доцільні методи та прийоми впливу на людей;
- 4) менеджер визначає систему критеріїв оцінки індивідуальної та сумісної праці;
- 5) менеджер сприяє професійному зростанню своїх підлеглих та себе особисто [5].

До інших особливостей управлінської праці можна віднести такі:

- має інтелектуальний характер;
- управлінець бере участь у створенні матеріальних, естетичних, моральних, освітніх і т. д. продуктів опосередковано, через працю інших людей;
- предметом праці є інформація;
- засоби праці – оргтехніка, обчислювальна техніка;
- результат праці – управлінське рішення (його прийняття та виконання).

Менеджер – це (у вузькому значенні слова) організатор діяльності. Менеджер – це лідер, який приймає рішення щодо засобів, використання

ресурсів, розподілу обов'язків у колективі для досягнення спільних цілей діяльності. Специфіка роботи менеджера полягає в тому, що економічні, виробничі, соціальні та інші завдання він вирішує, впливаючи на людей, які повинні безпосередньо ці завдання розв'язувати. Характер праці менеджера визначається керівною роботою, тобто управлінням кадрами. Менеджери – категорія управлінських працівників, які професійно здійснюють управління людьми.

Завдання менеджера передбачають:

- зробити працівників здатними до сумісної діяльності, за потреби нейтралізувати властиві людям індивідуальні особливості; надати спільним зусиллям ефективності та результативності;
- організувати контроль за діяльністю персоналу, розробити систему оцінювання результатів діяльності та визначитись із стимулами;
- сприяти подальшому професійному зростанню персоналу, виявленню талантів; формувати кадрову політику; готувати керівний резерв;
- нести персональну відповідальність за справи;
- стимулювати персонал до взаємодії, створювати сприятливий мікроклімат у колективі;
- створювати умови для результативної роботи, ефективно використовувати ресурси організації.

Зупинимось на особливостях освітніх організацій та управління ними [4].

1. *У чому полягає особливість мети закладу освіти порівняно з іншими організаціями?*

Мета освітньої організації полягає у формуванні освіченої, творчої, фізично та здорової особистості. Тобто кінцевим «продуктом» є особистість. Ця мета докорінно відрізняється від цілей виробничих чи комерційних організацій, які спрямовують свою діяльність на виготовлення або поширення неживого продукту. Відтак, відповідальність у досягненні мети та завдань освітніх організацій значно вища за складністю та моральною відповідальністю.

2. *У чому полягають особливості об'єкта управління закладом освіти?*

У якості об'єктів управління виступають педагоги, інший персонал, учні, їхні батьки. Ці об'єкти є складними та багатоаспектними, оскільки відрізняються за такими параметрами, як:

- вік: від 6 до 60–70 років. Це вимагає знати та враховувати в роботі вікові особливості людей різних вікових груп;
- соціальний статус. Керівникові необхідно знаходити спільну мову в роботі із представниками так званої еліти, і з безробітними, і з бізнесменами та сантехніками, з самотніми матерями та багатодітними сім'ями тощо. Це потребує глибоких психологічних знань, витримки, тактовності;
- гендерний аспект. Особливості роботи у здебільшого жіночих педагогічних колективах досить складні для керівника-чоловіка та керівника-жінки. Необхідно враховувати особливості жіночої психіки, поведінки. Складним є виконання багатьох традиційно чоловічих видів робіт за допомогою невеликої кількості чоловіків-педагогів;
- дитячий колектив. Несформованість дитячої психіки, підвищена чутливість, емоційність, відсутність стійких етично-духовних основ розвитку, підвищена довіра до дорослих.

3. *У чому полягають особливості результатів діяльності освітніх організацій?*

- Вони пов'язані із розвитком особистості.
- Відстрочені у часі (не можна побачити їхню дію у повній мірі одразу).
- Не мають чіткого зворотного зв'язку.
- Не мають чітких параметрів вимірювання.
- Мають високий процент суб'єктивізму під час оцінювання.

4. *До специфічних особливостей управлінської діяльності в закладі освіти можна віднести такі, як:*



- підвищена відповідальність за свої дії, за діяльність вчителів, за стан освітнього процесу в цілому, за техніку безпеки, за прийняття рішень тощо;
- велика кількість напрямів і видів діяльності та неможливість оволодіти всіма досконало (педагогіка, психологія, управління, економіка тощо);
- домінування комунікативної функції з огляду на те, що управління закладом освіти здійснюється через взаємодію з іншими учасниками навчально-виховного процесу;
- різний рівень зацікавленості керівника, педагогів, учнів, батьків у результатах діяльності; різні мотиви діяльності; різні ступені зрілості учасників навчально-виховного процесу;
- творчий характер управлінської діяльності, зумовлений ситуаціями, які вносять елементи новизни у звичну діяльність керівника;
- високе нервово-психічне напруження, постійний стан неспокою, який є наслідком персональної відповідальності за все, що відбувається в школі.

Системостворювальними якостями сучасного керівника є:

- фізичне та психічне здоров'я, яке створює запас енергії, необхідної для складної роботи; валеологічна грамотність;
- моральність – це вміння гідно поводитись із людьми, співпереживати, чути голос совісті, почуття відповідальності;
- інтелект: розвинені мислення, пам'ять, уявлення. Культурна освіченість керівника полягає у постійній потребі дізнаватись про досягнення, творчість людства. Антропологічні знання – це система гуманітарних, природничих, політекономічних, психологічних, художніх та інших знань, які сприяють визнанню людини. Вони є основою для евристичної діяльності керівника, формування його ділової поведінки, зумовлюють морально-психологічний стан менеджера;
- ініціативність, яка пов'язана із здатністю до аналізу та конструктивної діяльності, енергією, життєстійкістю;
- впевненість, що спирається на здатність вірити в себе і свою діяльність,

усвідомлення свого місця, бажання досягти цілей;

- тактовність, толерантність керівника викликають з боку підлеглих повагу, яка потрібна, щоб вести за собою;
- уміння брати на себе відповідальність за прийняття рішень, виконання важливих завдань;
- здатність співпрацювати з широким колом людей;
- емоційна зрілість дозволяє управляти своїми почуттями, станами;
- установка на успіх створює передумови успішної діяльності та результатів.

Теоретичні та методологічні засади управління закладами загальної середньої освіти та формування професійної компетентності керівників шкіл закладено у наукових роботах В. Бондаря, Г. Єльнікової, Н. Коломінського, В. Кричевського, В. Маслова, В. Пікельної, Т. Тонконової, Є. Хрикова та інших.

Вивчення цієї проблеми знайшло продовження в дослідженнях останніх років: Л. Васильченко, О. Галуса, В. Григораша, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Л. Калініної, Л. Карамушки, С. Клепка, С. Королюк, В. Крижка, В. Олійника, З. Рябової та інших.

Питання підготовки майбутніх менеджерів освіти розкрито в наукових працях В. Бережної, О. Гречаник, В. Гуменюк, О. Ельбрехт, Н. Зінчук, С. Нікітчиної, Ю. Ситник, В. Стешенка, В. Стрельнікова, О. Темченко, Т. Хлебнікової, К. Чернової, Р. Черновол-Ткаченко та інших.

Патернами для оптимізації підготовки фахівців менеджерської спеціальності є теорія та практика андрагогіки, оскільки її здобувають здебільше «дорослі» студенти, які вже мають вищу освіту та певний досвід педагогічної й управлінської діяльності. Особливості навчання таких студентів стали предметом наукового аналізу спеціалістів-андрагогів, педагогів, психологів: І. Алексашина, В. Беспалька, С. Вершловського, Л. Лук'янової, Н. Ничкало, М. Ноулза, А. Ситкика, М. Скаткіна, Т. Сорочан та інших.

Отже, попри наявний науковий доробок вчених та практичний досвід вишів з підготовки менеджерів освіти, проблема підвищення управлінської компетентності керівника школи, як домінантної складової модернізації

загальної середньої освіти, залишається актуальною та важливою для подальших наукових розвідок, суспільних дискусій та переконливих прикладів ефективної діяльності професійних керівників.

Незаперечним є те, що управлінець нової генерації суттєво відрізняється від традиційного керівника. Це зумовлено новими концептуальними та технологічними підходами до діяльності, а саме: гуманізацією та демократизацією, людиноцентристським поглядом, управлінням за результатами, програмно-цільовим підходом до управління та іншими інноваціями у менеджменті [3].

З огляду на думки різних вчених (Н. Коломінський, Ю. Конаржевський, В. Крижко, Є. Павлютенков, Є. Хриков та інші), доцільно виокремити суттєві ознаки управлінського мислення керівника перехідного періоду на зламі століть: спрямованість на людину, усвідомлення, що якість і прибутки – від неї; соціальне забарвлення менеджменту – збільшення уваги і витрат до соціальних потреб персоналу; гуманізація управлінського мислення: система цінностей, дух, переконання – це сили, які рухають технологіями; послаблення вертикальних зв'язків в організації та зміцнення горизонтальних, повага та довіра до персоналу; узгодження цілей закладу освіти, керівництва і персоналу; філософія тотальної якості, управління за результатами; розвиток інноваційних тенденцій в управлінні закладом освіти; удосконалення організації через оновлення управління; програмування кар'єри та освіти, самоменеджмент.

У Стандарті вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» визначено компетентності магістра з менеджменту, серед яких такі, як: уміння обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до міжнародних стандартів; установлювати критерії, за якими організація визначає подальший напрям розвитку; розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани; здатність до ефективного використання та розвитку людських ресурсів в організації; вміння створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; здатність

використовувати психологічні технології роботи з персоналом; навички формування та демонстрації лідерських якостей; виявляти ініціативу та підприємливість; вміння планувати і проводити наукові дослідження, готувати результати наукових робіт до оприлюднення; уміти управляти організацією, її змінами, здійснюючи їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення, в тому числі у відповідності до міжнародних стандартів та рекомендацій моделей досконалості; моделювати об'єкти і процеси у сфері менеджменту, застосовуючи математичні методи та інформаційні технології; ідентифікувати та класифікувати відомі і виявляти нові об'єкти в сфері менеджменту, описувати властивості, явища та процеси, їм притаманні [8]. Навчання за даною спеціальністю дозволило б прийти до закладу освіти керівнику із сформованим професійним базисом.

Відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа» (2018 р.) визначено компетентності сучасного керівника та основні напрями діяльності [2]. Серед них такі: організація роботи закладу (вибудовування стратегії розвитку закладу, моделювання діяльності закладу та окремих його ланок, вибудовування соціального партнерства, раціональність у використанні ресурсів); робота з колективом (формування команди однодумців, мотивація вчителів, створення позитивного клімату в колективі, довіра і контроль); розвиток власних управлінських умінь (опанування компетентностями, вміння керувати собою, дотримання етичних стандартів, стресостійкість).

Водночас, у Законі України «Про повну загальну середню освіту» (стаття 38) визначено, що «керівником закладу загальної середньої освіти може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту ступеня не нижче магістра, стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років (крім керівників приватних, корпоративних закладів освіти), організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків, пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до цього Закону» [1], і немає нічого так довгоочікуваного про спеціальну

професійну підготовку з менеджменту.

У проєкті Професійного стандарту за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти» передбачено другий (магістерський) рівень освіти керівника у якості первинної підготовки та подальше підвищення професійної кваліфікації з використанням можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти за напрямом «розвиток управлінської компетентності» протягом першого року роботи не менше 3 кредитів ЄКТС [8].

Дещо дивує такий підхід до професійної підготовки майбутнього керівника закладу освіти з огляду на вимоги до загальних компетентностей керівника, що передбачені цим же Професійним стандартом [8]:

- Здатність діяти соціально відповідально та свідомо; реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства і громадянина держави, усвідомлювати свої обов'язки і відповідальність перед суспільством/громадою за результати професійної діяльності, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні (громадянська компетентність).

- Здатність до ефективної комунікації і міжособистісної взаємодії, роботи в команді, спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (соціальна компетентність).
- Здатність до усвідомлення, цінування й поваги багатоманітності та мультикультурності у суспільстві, творчого самовираження (культура самовираження).
- Здатність до впевненого і критичного використання цифрових технологій і ресурсів, цифрового освітнього середовища у професійній діяльності, повсякденному житті, комунікації (цифрова компетентність).
- Здатність до генерування нових ідей, виявлення ініціативи та підприємливості (підприємницька компетентність).

Професійні компетентності (за трудовою дією або групою трудових дій), які передбачені Професійним стандартом [8], на нашу думку, теж аж ніяк не

можуть бути сформовані в претендента на керівну посаду, якщо він не має відповідної підготовки з менеджменту:

- нормативно-правова компетентність;
- компетентність стратегічного управління закладом загальної середньої освіти;
- компетентність стратегічного управління персоналом;
- компетентність забезпечення освітнього процесу;
- компетентність моніторингу діяльності закладу загальної середньої освіти;
- компетентність забезпечення внутрішньої системи якості освіти;
- лідерська компетентність та ін.

Вважаємо, що Концепція «Нова українська школа» [2] може бути реалізована тільки за наявності потужного директорського корпусу, що складається із професіоналів із сформованими управлінськими, лідерськими якостями, розвинутим інтелектом, моральними чеснотами. У центрі уваги сучасного керівника повинні бути проблеми свідомого професійного зростання, превентивної підготовки до управлінської діяльності, відповідального ставлення до власної кар'єри.

Зазначимо, що управлінська компетентність керівника закладу освіти – це система знань та умінь, що є адекватними структурі та змісту його професійної діяльності. Також наполягаємо, що ця система має суттєві відмінності від гносеологічного ряду педагога. Розглядаючи структуру і зміст моделі професійної компетентності керівника закладу освіти, ми виокремили дві підсистеми знань, які необхідні для її побудови. Вкрай важливо, щоб знання не являли собою добірку абстрактних понятійних елементів, а відбивали діалектику пізнання (від загального до конкретного і навпаки) із урахуванням їх місця у пізнавальному процесі, а також сутнісних особливостей кожного типу знань [4]. Відтак ми пропонуємо розглядати дві підсистеми знань керівника.

Першу складають такі групи: соціально-правові, фінансово-економічні, педагогічні, управлінські, психологічні знання. Ці групи знань виокремлено,

зважаючи на те, що: основний вид діяльності керівника закладу освіти – управлінський, що обумовлює необхідність досконалого знання теорії та практики управління; керівник управляє соціальною системою, тобто системою, яка об'єднує людей, а відтак він повинен знати основи психології та психології менеджменту; об'єкт управлінської діяльності керівника – заклад освіти – обумовлює необхідність оволодіння педагогічними знаннями та вміннями; керівник закладу освіти може здійснювати управління тільки на підставі глибокої обізнаності в соціально-правовій сфері; керівник закладу освіти забезпечує його функціонування та розвиток, виходячи із знання основних механізмів господарювання та фінансово-економічних знань. Друга підсистема – це гносеологічний ряд: методологічні знання (закони, закономірності ідеї, теорії); нормативні знання (принципи, правила, нормативи, інструкції, положення); змістові знання (категорії, основні поняття, факти, явища, процеси); знання способу діяльності (методи, способи, прийоми, операції) та вміння.

У представленій парадигмі знання замикаються на методиках, тобто на знаннях способу дії, які безпосередньо виходять на професійні вміння. Таким чином, на основі знань формуються управлінські вміння. За цільовими ознаками їх можна згрупувати у діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольні-коригувальні. У поєднанні зі специфікою діяльності керівника дана класифікація набуває предметний управлінський зміст.

Зазначене передбачає професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси.

Система підвищення компетентності керівника повинна бути постійною, оскільки діяльність з часом потребує оновлення. Найбільш виразно це знаходить відображення у підходах до функцій, напрямках та змісті діяльності. Так, інноваційними підходами до функції аналізування є: аналіз закладу освіти,

кількісних та якісних показників його діяльності для цілеспрямованого розвитку (замість констатації стану об'єкту аналізу); вивчення професійних мотивів, цінностей та компетентності вчителів (замість аналізу стану роботи вчителів); створення системи збору, обробки та збереження інформації (замість ситуативного встановлення каналів надходження інформації та методів її оброблення); колегіальний підхід до аналізу важливих показників та проблем (замість адміністративно-одноосібного); самоаналіз діяльності, рефлексивність управління як основа його удосконалення (замість традиційної віри керівника у свою непогрішність).

Зазначимо шляхи раціоналізації планування: впровадження програмно-цільового підходу до управління, який практично проявляється у комплексно-цільових програмах, інноваційних проектах, Програмі розвитку школи; здійснення планування в умовах вільного вибору цілей та задач; складанні планів досліджень з актуальних проблем закладу; запровадження планів саморозвитку вчителів тощо.

Шляхами оновлення функції організування є: відмова від побудови структури управління винятково за лінійно-функціональним принципом та застосування технології її моделювання; замість традиційного відстеження субординації та регламентації горизонтальних зв'язків – їх якісний розвиток на демократичних засадах; забезпечення динаміки функціональних обов'язків персоналу в залежності від завдань та ситуацій; орієнтація на перманентну систему підвищення кваліфікації вчителів; створення умов для розвитку неформальної структури колективу та формування позитивного іміджу закладу.

Основна тенденція модернізації контролю полягає у поєднанні адміністративного контролю із самоконтролем та взаємоконтролем, що відкриває перспективи людиноцентристського, демократичного управління.

Отже, важливим для формування професійної компетентності та мобільності керівника є навчання у закладах вищої освіти на менеджерських спеціальностях. Адже, для прикладу в ХНПУ імені Г. С. Сковороди, підготовка магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Управління



навчальним закладом») спрямована на формування інтегральної компетентності: здатність розв'язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог. Результатами навчання є: вміння формувати стратегічні цілі функціонування організаційних систем, визначати місію та цілі діяльності освітньої організації; розробляти корпоративну стратегію освітньої організації, визначати стратегічні альтернативи розвитку організаційних систем, забезпечувати на стадії планування високий рівень збалансованості її складових елементів; обирати концептуальну основу управлінської діяльності; організовувати дії з визначення системи збирання, відновлення та зберігання інформації про управлінські й освітні інновації; досліджувати умови ефективного перебігу інноваційних процесів; встановлювати засоби морального та матеріального заохочення працівників щодо участі в інноваційній діяльності; пояснювати причини опору інноваціям і визначати шляхи їх подолання тощо.

Керівник закладу освіти з таким «багажем» знань і умінь буде більш професійно ефективним.

Таким чином, теоретичний аналіз означеної проблеми засвідчив, що формування професійної компетентності керівників закладів освіти зумовлене потребами у конкурентоспроможних фахівцях, здатних до постійного вдосконалення, реалізації власного потенціалу, впровадження інновацій в управлінську діяльність.

Розвитку професійної компетентності керівника закладу освіти сприяє його превентивна менеджерська підготовка та готовність до неперервного навчання.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення мотивації керівника закладу освіти до розвитку професійної компетентності, обґрунтування ефективних засобів її формування в умовах підготовки фахівця та підвищення кваліфікації.

*Література*

1. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 21.04.2020).
2. Концепція «Нова українська школа». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 04.02.2020).
3. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти. Харків, 2019. 128 с.
4. Мармаза О. І. Менеджмент освітніх організацій. Харків, 2017. 126 с.
5. Мартиненко М. М. Основи менеджменту. Київ, 2005. 496 с.
6. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (Указ Президента України № 344/2013). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (дата звернення: 03.02.2020).
7. Проект Професійного стандарту за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти». URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/profesiyniy-standartkerivnik.pdf> (дата звернення: 20.05.2020).
8. Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Київ, 2019. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita> (дата звернення: 20.03.2020).
9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ, 2007. 576 с.