

УДК 352.07

DOI: <https://doi.org/10.32689/2618-0065-2019-2/1-95-106>

**Козаков Володимир Миколайович**, доктор наук з державного управління, професор, академік Української технологічної академії, професор кафедри суспільного розвитку та суспільно-владних відносин Національної академії державного управління при Президентові України, м. Київ, вул. А. Цедіка, 20, тел: 050 3931212, e-mail: v.kozakov@ukr.net.

ORCID : 0000-0003-1330-5244

**Найдьонов Іван Миколайович**, кандидат педагогічних наук, професор кафедри професійної освіти та управління навчальним закладом Міжрегіональної академії управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, 050-719-72-16, e-mail: ivan1942@ukr.net

ORCID: 0000-0003-3530-7582

## **ЗМІСТОВІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Анотація.** Діяльність у різноманітній соціально-економічній сфері людського буття завжди виявляється в рівні компетентності її суб'єкта. Розуміння рівня професійної підготовки суб'єкта діяльності, процесу його професійного розвитку, оволодіння досвідом, як загалом у навколишньому середовищі, так і в професійній діяльності, дозволяє визначити компетентного суб'єкта, зорієнтованого на самоосвіту і самовдосконалення, направленістю у майбутнє, і який вмiє передбачити зміни.

Все назване відноситься і до суб'єктів освітньої галузі. Сьогодні модернізація, що відбувається у сфері української освіти, передбачає перехід моделей управління до компетентнісної парадигми. Нові підходи до розвитку освіти визивають інтенсивне зростання уваги до компетентностей та кваліфікаційних характеристик керівників закладів освіти, оскільки саме вони, сучасні управлінці, покликані впроваджувати освітні зміни в життя.

У статті, на основі узагальнення досліджуваного матеріалу висвітлені змістові аспекти компетенцій й вимоги до загальної професійної компетентності керівника закладу освіти, вплив його управлінської діяльності на ефективність надання освітніх послуг. Обґрунтована організація застосування сучасних ефективних організаційних підходів, форм управління у процесі діяльності керівників освітніх організацій: сутність, проблеми, основні компоненти та елементи, позитивні підходи до ефективності. Розкривається авторський підхід до сутності понять “компетенція”, “компетентність”, “компетенційний підхід”. Надається загальна характеристика компетентності керівника освітньої організації, її складові компоненти: управлінська компетентність, соціальна,

комунікативна, особистісна. Визначається, що застосування управлінської цільової направленості, оптимальності, менеджерської інтенсифікації процесу надання освітніх послуг можуть підвищити результативність діяльності сучасного керівника освітньої організації. Звертається увага на важливість певних управлінських функцій керівника освітньої організації в ринкових умовах надання освітніх послуг.

**Ключові слова:** компетентність, компетенції, професійна компетенція керівника, управлінська технологія, стратегія менеджменту, процес модернізації надання освітніх послуг, результат діяльності, управлінська модель керівника.

**Kozakov Volodymyr Mukolaevich**, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Academician of the Ukrainian Academy of Technology, Professor of the Department of Social Development and Public-Power Relations, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, ul. A. Tsedika, 20, tel: (050)3931212, e-mail: v.kozakov@ukr.net.

*ORCID: 0000-0003-1330-5244*

**Naidonov Ivan Nikolaevich**, PhD in Pedagogy, Professor of the Department of Professional Education and Management of the Educational Institutions, Interregional Academy of Personnel Management, 2, Frometivska st., Kyiv 03039, 050-719-72-16, e-mail: ivan1942@ukr.net

## **MEANINGFUL ASPECTS OF STATE-MANAGEMENT COMPETENCE OF THE HEAD OF EDUCATIONAL ORGANIZATION**

**Abstract.** Activities in a variety of socio-economic fields of human existence are always manifested in the level of competence of its subject. Understanding the level of professional training of the subject of activity, the process of his professional development, the mastery of experience, as a whole in the environment and in professional activities allow to identify a competent subject, focused on self-education and self-improvement, the direction of the future and who can predict changes

All of this refers to the subjects of the educational branch. The modernization taking place in the sphere of Ukrainian education involves the transition of management models to the competence paradigm today. New approaches to the development of education call for intensive attention to the competencies and qualifications of the heads of educational institutions, as they, modern managers, are called to implement educational changes in life.

The content aspects of competences and requirements to the general professional competence of the head of the educational institution, the influence of his management activity on the efficiency of providing educational services are

analyzed in the article on the basis of the generalization of the investigated material.

Implementation of the up-to-date organisational approaches, different forms of management at the educational institutions: nature, issues, main components and elements, positive approaches to their efficiency are substantiated.

The author's approach to the essence of the concepts of "competence", "competence", "approach of competence" is revealed. The general characteristic of the competence of the head of an educational organization, its components: managerial competence, social, communicative, personal are proposed.

It was identified that the managerial focus, suitability, and managerial intensification of educational service delivery can contribute to the performance of the manager of today's educational institution. The importance of certain managerial functions of the head of an educational organization in the market conditions for the provision of educational services is determined.

**Key words:** professional competence of the manager, managerial technology, management strategy, upgrading of educational service delivery, performance, managerial model of the manager.

**Постановка проблеми.** В статті розкриваються проблеми змісту та ролі управлінської діяльності керівника освітньої організації, його професійної управлінської компетентності, вимог до професійної компетенції в процесі надання освітніх послуг, застосування ефективних організаційних підходів, форм управління керівника в освітньому закладі, умов підвищення ефективності управлінської діяльності.

**Ключові слова:** професійна компетенція керівника, управлінська технологія, стратегія менеджменту, процес модернізації надання освітніх послуг, результат діяльності, управлінська модель керівника.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою.** Проблема ефективності управлінської компетентності керівника освітньої організації за останнє десятиліття помітно зростає. Зацікавленість учених, педагогів-практиків у вивченні проблеми закладу освіти свідчить про важливість і соціальну її значущість. Так, психолого - педагогічну підготовку та готовність керівників до професійної діяльності своє відображення в працях: Б.Г. Ананьєва, Г.О. Балла, Н.Ю. Воляннюк, Є.О. Клімова, М. Курко, Г.В. Лошкіна, С.Д. Максименко, А.К. Маркова, Л.М. Мітіна, В.А. Семиченко, Е.Е. Симанюк, Т.С. Яценко та ін. У тому числі, підготовки керівників освітніх організацій до ефективного управління: О.І. Бондарчука, Л.М. Карамушки, Н.Л. Коломінського, С.Д. Максименко, Л.Е. Орбан-Лембрик, В.В. Третьяченко та ін.

Окремі сторони проблеми, процесу підвищення кваліфікації та підготовки керівників закладів освіти достатньо обґрунтовані та висвітлені в працях вітчизняних учених В. Андрущенко, І. Бега, М. Головатого, М. Гончаренко, В. Кременя, Н. Ничкало, Є. Романенка, С. Сисоєвої,

Сладкевіча, Р. Вдовиченко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Маслова, В. Луначека, О. Онаць, В. Огнев'юка, Л. Паращенко, З. Рябової, Т. Сорочан, Г. Тимошко, І. Чаплай, Г. Щокіна, Р. Щокіна та ін.

Отже, основні аспекти змісту управлінської діяльності керівника освітньої організації знаходять своє відображення. В той же час, інтеграційні процеси освіти України в міжнародний освітній простір, зокрема, її вихід на європейський ринок освітніх послуг, потребує посилення наукового дослідження сучасного стану змісту управління керівниками освітніх організацій, виявлення перспективних орієнтацій і тенденцій цієї проблеми. Вона у своєму новому виявленні виходить далеко за межі традиційних підходів і накопиченого досвіду різними фахівцями, про що свідчать документи ЮНЕСКО, Організації міжнародного співробітництва і розвитку, Міжнародної організації праці, Ради Європи, Європейської Асоціації педагогічної освіти.

**Формулювання цілей (мети) статті.** Узагальнити основні управлінські аспекти модернізації освітнього процесу у закладі освіти й вимоги до професійної компетенції керівника.

**Виклад основного матеріалу.** Спираючись на різноманітні законодавчі та нормативні державні і міжнародні документи, дослідження практики управління керівниками освітніх організацій можна сказати про неадекватність авторських визначень поняття управлінська компетентність, як загалом керівника, так і освітніх організацій. Різні підходи науковців і до тлумачення його суті через різноманітні концепти або окремі педагогічні й філософські категорії (обсяг повноважень посадової особи, педагогічний такт, характерні риси особистості, знання, досвід у тій чи іншій галузі науки, обізнаність, авторитетність, правильність тощо).

Так, науковець Т.М. Сорочан у змісті управлінської діяльності керівника виокремлює характерні ознаками професійної компетентності керівника-менеджера освіти: динамічність, орієнтація на майбутнє, уміння здійснювати вибір, виходячи із знання себе в конкретній ситуації; мотивація безперервної самоосвітньої діяльності. Дослідник підкреслює, що професійні якості і різні види компетентності, які входять до структури професійної управлінської компетентності, становлять основу особистісно-професійного зростання керівників і їх професійного успіху [1-11].

Компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу за Л. Даниленко та Л. Карамушки становить сукупність необхідних для ефективно професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і вмінь, відповідних особистісних якостей. В. Маслов під компетентністю керівника розуміє систему теоретико-методологічних, нормативних положень, наукових знань, організаційно-методичні й технологічні вміння, які необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків. Як стверджує І. Зязюн, компетентність –

особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень [1; 5; 10].

Дехто, з науковців, професійну компетентність характеризують як: інтегральну якість особистості; як здатність керівника мобілізувати персональні ресурси (знання, уміння, здібності та особисті якості, зусиль необхідних для ефективного вирішення професійних завдань в типових та нестандартних ситуаціях); забезпечення здатності керівника вирішувати проблеми та типові завдання, які виникають в реальних життєвих ситуаціях. Розуміючи у цьому випадку "здатність" не як "схильність", а як "вміння". "Здатний" тобто "Вміє робити" [2; 4; 5].

На думку інших науковців в основі змісту управлінської компетенції керівника знаходиться професіоналізм людини, який можна розбити на елементи: професіоналізм у розумінні та прийнятті змісту норм діяльності (цілей, планів, програм, технологій, методів й підходів) і професіоналізм у наявності необхідних цінностей. Тобто професіоналізм керівника освітньої організації представляє собою інтегральну сукупність індивідуальних, особистісних і суб'єктивно-діяльнісних якостей, що дають можливість на максимальному рівні успішності вирішувати типові для управлінської діяльності завдання, й розглядається як сутнісна характеристика керівника будь-якої ланки управління. Професіоналізм особистості та її управлінські здібності характеризують індивідуальні якості керівника, що зумовлюють успішне виконання ним своїх професійних обов'язків [3; 5; 10].

Названі, інші підходи науковців, свідчать, що відсутність однозначного тлумачення підходу до поняття можна вважати природним педагогічним явищем. У зв'язку з багатогранністю та багатоаспектністю визначення поняття «управлінська компетентність» у діяльності керівника освітньої організації буде або дуже загальним, або дуже заплутаним. Але доцільним буде, при визначенні даного поняття, використовувати однорідні категорії, що характеризують особистість керівника, і розглядати їх у взаємозв'язку, який буде його доповнювати і конкретизувати. При цьому мати на увазі, що більшість досліджень підтверджує той факт, що категорія «управлінська компетентність» керівника визначається головним чином наявним рівнем професійної освіти, досвідом, індивідуально-психічними особливостями (темперамент, характер, соціально-психологічні, професійно-ділові, адміністративно-організаторські, вольові якості), мотивацією професійної діяльності й самовдосконаленням, рефлексією, рівнем творчого потенціалу.

У відповідності оновленими Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», іншими законодавчими та нормативними документами керівнику сучасної освітньої організації доводиться перезавантажувати особисті функціональні обов'язки та види управлінської діяльності. Все пов'язане з конкретно-історичними умовами розвитку країни, розширення сфери знань та умінь в галузі менеджменту освіти та іншими об'єктивними обставинами.

Обов'язок керівника - створити умови для ефективного надання освітніх послуг, і в яких би кожен міг би само реалізуватися [7; 8; 11].

Таким чином, аналіз літературних джерел, практика управлінської діяльності керівника освітньої організації показав, що:

- процес інтенсифікації наукових досліджень, щодо підвищення результативності управлінської діяльності керівника на сучасному етапі має певні зростання;

- виникають нові і модернізуються діючі принципи, методи, функції управління, як загалом керівника, так і освітньої організації.

Важливе значення має, при цьому, модернізація управлінської діяльності керівника. Ефективність залежить від того, наскільки оптимально-інтенсивно сучасний керівник впроваджує в управлінську діяльність новітню наукову управлінську інформацію.

На Заході у програмах підготовки менеджерів містяться не тільки наукова інформація, а й певні естетичні відомості з літератури та мистецтва. Визначається, що це - невід'ємна частина управлінської культури керівника, закономірне вираження його інтелекту, освіченості і вихованості. Тільки такий керівник зможе по-справжньому оцінити роль художніх основ в діяльності свого колективу, включаючи оформлення робочих місць з урахуванням вимог дизайну, інтер'єру, освітлення, кольору і навіть музичного супроводу. Всі ці атрибути управлінської культури в діяльності керівника значною мірою підвищують продуктивність праці, зберігають працездатність і здоров'я працівників. Керівники навчаються навіть, як використати особистісні креативні ресурси, щоб створити у своїй організації творчий колектив, де кожний виконує завдання, спрямовані на розвиток особистості.

Аналіз літературних джерел також свідчить, що важливим атрибутом управлінської культури в діяльності керівника є його високої культури мови, яка передбачає бездоганне знання української мови. Мова є важливою формою людського спілкування, і ми не повинні забувати про це в своїй практичній діяльності. Величезну роль живого слова вчителя неодноразово підкреслював видатний український педагог, А.С.Макаренко, який вважав слово важливим інструментом педагогічної техніки. Без оволодіння вербальною і не вербальною технікою спілкування сьогодні не може бути справжнього керівника [6; 8; 9].

З розглянутих поглядів на управлінську діяльність керівника, можна сказати, що освітня організація є найсприятливішим об'єктом для створення організації творчих людей. У даному випадку змінюється роль самого керівника-менеджера, який повинен бути більше неформальним лідером, ніж організатором. Тому нікого не дивує, що багато керівників освітніх організацій у закладах освіти Голландії, Бельгії, Великобританії у вільний час займаються музикою, поезією, живописом.

З усього вищезазначеного очевидно, що формування змісту компетентності управлінської діяльності керівника освітньої організації потрібно розглядати як цілісну, комплексну проблему, розв'язання якої здійснювати на основі ґрунтовних теоретико-методологічних підходів.

З погляду на сьогоднішній день, керівник освітньої організації не стільки має давати розпорядження, скільки співпрацювати, а це означає, що потрібно переосмислити стиль його роботи, тобто виробити нову управлінську культуру. Для цього необхідно як можна швидше перебудуватися, змінитись внутрішньо, підходити до суб'єктів викладання і учіння з позиції учасника спільної педагогічної діяльності, прагнути більше знати з наукової точки зору про людину та сучасне управління.

В умовах глобальних суспільних змін керівник освітньої організації стає ключовою фігурою в здійсненні управлінської діяльності цілісного педагогічного процесу. Тому його модернізація вимагає обґрунтувати універсальні вимоги до професійної компетенції керівника освітньої організації, а саме:

- управлінська освітня діяльність здійснюється в умовах ринкових відносин, тому керівник має володіти технологіями менеджменту й маркетингу в освіті, щоб не залишитися осторонь від реалій сучасного життя. Він повинен бути лідером-менеджером, який управляє педагогічною системою надання освітніх послуг, її розвитком, організовує й стимулює професійну діяльність педагогічних працівників, сприяє формуванню культури організації, організовує та забезпечує їх діяльність;

- процес впровадження державно-громадської моделі управління освітньою організацією передбачає залучення керівником до управлінських процесів широкого загалу педагогічної громадськості, батьків, громадських організацій. Назване передбачає, що одним із головних напрямків оновлення управлінської діяльності керівника є набуття знань і вмінь щодо управління освітньою організацією як соціальною системою. Керівник у такому вимірі стає соціальним лідером, який одноосібно приймає управлінські рішення;

- перехід на модернізовану структуру та зміст всієї освіти потребує створення принципово нових моделей науково-методичної роботи освітніх закладів. Якщо раніше педагогічний колектив обирав проблему, за якою працювала освітня організація, то в нових умовах доцільно опрацювати цілісну концепцію освітньої практики, яка б врахувала особливості і можливості конкретного закладу освіти. Таку діяльність педагогічного колективу повинен спрямувати творчий, із інноваційними управлінськими компетенціями керівник;

- комплекс знань теорії управління, зокрема в ринкових умовах, умінь здійснення інноваційної діяльності стає основою оновлення освітнього процесу надання освітніх послуг. А застосування сучасного реформування освітньої галузі передбачає й підвищення статусу керівника в галузі освіти.

Процес модернізації управління має випереджати процеси розвитку сучасного освітнього закладу. Це необхідно особливо у контексті підготовки керівника у ВНЗ, модернізації освітніх програми навчання та підвищення кваліфікації з урахування досвіду європейських країн. Бажано оптимально-інтенсивно використовувати розвиток можливостей Асоціації керівників НЗ України щодо удосконалення форм співпраці з громадськими організаціями, органами управління освітою, інститутами післядипломної освіти тощо.

Сучасний керівник навчального закладу виступає трансформатором оновленого змісту надання освітніх послуг, технологій, організаційних форм та методів навчання, виховання й розвитку особистості. В його полі зору знаходяться власна управлінська діяльність, проблеми впровадження компонентів та суттєвих елементів новизни процесу навчання, діяльність суб'єктів викладання і учіння, тобто всього того, що необхідне для забезпечення реформування процесу надання освітніх послуг в закладі освіти та підвищення результативності управлінської діяльності.

Результативний компонент управлінської діяльності керівника освітньої організації - це результати дій керуючої системи щодо переведення освітньої системи, педагогічного колективу, навчально-виховного процесу, фінансово-господарської діяльності, санітарно-гігієнічних і безпечних умов у новий стан, що забезпечує керуюча система. А це значить, що основними складовими результатів управлінської діяльності керівника стають: цілісний педагогічний процес; педагогічний колектив; забезпечення умов освітньої діяльності та професійної діяльності; фінансово-господарська діяльність.

Для реалізації проєктованої місії в своїй діяльності керівник використовує різноманітні управлінські технології, форми, методи, особистісні підходи до управління. Аналізуючи їх можна констатувати, що вони утворюють певні моделі управлінської діяльності: системний підхід; ситуаційний підхід; програмне, колегіальне, особистісно-зорієнтоване, адаптивне управління; демократичне управління; управління якістю освіти.

Аналіз наукових досліджень, практики діяльності керівників освітньої організації надає можливість визначити основні умови підвищення ефективності управлінської діяльності керівника:

1. Впровадження ефективної управлінської моделі (узагальнений професійний образ керівника) керівника, яка передбачає:

- Використання в процесі управління різноманітний колектив педагогічної громадськості: батьків, громадських та суспільних організацій, органів самоврядування організації. А це значить, що для ефективної управлінської діяльності керівника є набуття ним знань і вмінь щодо управління навчальним закладом як соціальною системою, одноосібно приймати управлінські рішення, бути соціальним лідером.

- Формування керівником у процесі управлінської діяльності вміння як спосіб виконання розумових дій, який дозволяє отримати випереджувальну педагогічну інформацію для ефективності надання освітніх послуг.



- Підвищення якості освіти на основі створення принципово нових моделей науково-методичної роботи в управлінні освітньої організації. Якщо раніше педагогічний колектив обирав проблему, за якою працювала освітня організація, то в нових умовах доцільно опрацювати цілісну концепцію освітньої практики, яка б врахувала особливості і можливості конкретної організації. Спрямувати таку діяльність педагогічного колективу може забезпечити тільки творчий керівник.

- Оновлення освітнього процесу, реформування освітньої галузі й підвищення статусу керівника, на основі застосування сучасного комплексу знань і вмінь теорії управління, здійснення інноваційної діяльності.

2. Модернізація загальних функцій (методологічні, нормативні, змістові, управлінські, педагогічні, психологічні, соціально-правові фінансово-економічні) управлінської діяльності керівника, що забезпечує:

- бачення життєдіяльності та прогнозування стратегії розвитку освітньої організації в умовах реформування освітньої галузі з урахуванням найкращого вітчизняного і світового досвіду;

- вироблення у керівника необхідних умінь і навичок, необхідних для прийняття управлінських рішень й усвідомлення відповідальності за їх реалізацію в процесі постійного і ефективного здійснення моніторингу освітнього процесу, як провідної функції у діяльності системи управління освітньою організацією;

- створення сприятливих умов, на демократичних засадах, для мотивації персоналу в процесі управління, що стимулює учасників цілісного педагогічного процесу до творчої праці, усвідомлення кожним своєї відповідальності за надання освітніх послуг;

- ефективний процес пошуку додаткових джерел фінансування й організації маркетингової діяльності в нових економічних умовах;

- інтенсифікацію процесу адаптування керівника до засвоєння інформаційних та комунікативних технологій на засадах відкритості й толерантності, внутрішньої і зовнішньої комунікації.

3. Важливою умовою підвищення ефективності управлінської діяльності керівника є не тільки діяльність, а й бачення стратегії розвитку (комплекс управлінських заходів, які дозволяють організації виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі) освітньої організації, забезпечення такого управління, яке зможе здійснити її розвиток у майбутньому.

А це значить: бачити не тільки її сучасний стан, але і у майбутньому, технології та способи досягнення; стан в якому організація знаходиться у даний час; бачення її через 3,5, ...років; способи досягнення бажаного результату.

Аналіз літературних джерел, практики діяльності керівників освітніх організацій надає можливість визначити основні чинники, які впливають на процес управління стратегічним розвитком освітньої організації. Серед них

чільне місце займають: ринок надання освітніх послуг; збільшення вимог до якості освіти; нові методичні можливості отримання освітніх послуг; більш різнобічні потреби населення у виборі освітніх послуг; захищеність закладами освіти своїх сегментів, в боротьбі за потенційний контингент суб'єктів учіння; збільшуються коштів освітніх організацій на рекламу; включення у конкуренцію на ринку освітніх послуг закордоні освітніх організацій, які надають платні освітні послуги.

Для досягнення стратегічних цілей освітня організація повинна володіти достатнім і ефективним освітнім потенціалом. Це: високий кваліфікаційний рівень суб'єктів викладання, тобто педагогів; навчально-методичного забезпечення надання освітніх послуг; наукові дослідження та їх впровадження; суспільна потреба у випускниках закладів освіти; система і компоненти процесу управління освітньою організацією; матеріально-технічна база; хороший економічний стан освітньої організації; висока якість підготовки спеціалістів; запит випускників на ринку праці. Розроблена стратегія повинна бути втілена в конкретні дії, а потім і в результати.

Важливе значення в професійній компетенції керівника має управлінська технологія як діяльність керівника, яка побудована на принципах та закономірностях теорії й практики управління, що має за мету розв'язання суперечності між елементами взаємодії керівної й керованої систем. Це значить, що підхід до управління як до діяльності, результатом якої є досягнення певного результату, може бути побудоване на «суб'єкт-суб'єктних» відносинах, оскільки не кожна людина має право на участь у процесі управління освітньою організацією. Тому, для виявлення оптимального співвідношення «керівник-підлеглий» дозволить досягти найбільш ефективного надання освітніх послуг. В навчальній літературі це визначається як спрямований науковий пошук особистісно-зорієнтованого підходу до управлінської діяльності, провідним компонентом якого є людино-центристський підхід, технологічна база якого є мотиваційне програмно-цільове управління, адаптивний підхід, що базується на технології рефлексійного управління.

В процесі дослідження нами встановлено, що основним організаційними формами формування ефективної компетенції керівника освітньої організації можна назвати: лекції, лекції із групою шуму, наради-навчання, практичні заняття, екскурсії, вивчення передового педагогічного досвіду, самоосвіту, семінари, анкетування, діагностування, проектна діяльність, круглі столи, науково-практичні конференції, диспути, звіти, самоаналіз діяльності, консультування, участь у фахових конкурсах, навчання у школі резерву керівних кадрів, майстер-класи, проведення методичного дня в освітньому закладі тощо. Але, більш ефективною формою є висвітлення результатів діяльності керівників різноманітних освітніх організацій в засобах масової інформації (місцеве телебачення, газети, журнали тощо).

Теоретичний аналіз, дослідження проблем управлінської практики свідчать, що критерії вимірювання компетентності управлінської діяльності керівника, оцінювання їх результативності пов'язані зі сприйняттям зовнішніх і внутрішніх змін у взаємодії освітніх процесів в організації. Важливими показниками є спосіб мислення керівника, стиль поведінки, вміння вчасно відмовлятися від шкідливих звичок у власному управлінні. Забезпечення зростання творчої та інноваційної діяльності, вміння впроваджувати сучасні управлінські технології, які ґрунтуються на діалозі, моделювання ситуацій вибору, вільного обміну думками в колективі, інші критерії компетентності складають основу управлінського рівня управлінської діяльності керівника.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, основні аспекти змісту управлінської компетентності керівника освітньої організації знаходять своє відображення в його активній життєвій та професійній позиції. Керівник який здатний вчасно реалізувати реформи в освіті в умовах соціальних змін, допомагає виявленню та впровадженню кращого педагогічного досвіду, заслуговує на схвалення та поширення. У той же час, управлінську (професійну) компетентність неможливо звести тільки до фахових знань, умінь та навичок, хоча вони і є ключовими категоріями, важливими складовими цього поняття. Основа змісту управлінської компетентності є сукупність якостей та властивостей особистості, зумовлених високим рівнем психолого-педагогічної та професійної підготовки, підготовленості до ефективної взаємодії в процесі роботи в команді з педагогічним колективом, система внутрішніх ресурсів керівника, необхідних для побудови результативної роботи освітньої організації.

#### ***Література:***

1. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: Монографія / Т.М. Сорочан. – Луганськ: Знання, 2005. – 384 с.
2. Загородній С. П. Розвиток у керівників загальноосвітніх навчальних закладів інноваційної компетентності у системі післядипломної освіти: автореф. дис. канд. пед. наук / С. П. Загородній. – Вінниця, 2017. – 23 с.
3. Модернізація професійної підготовки менеджерів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Ніжин 15 лютого 2018 р. / за заг. ред. Ю. Г. Новгородської. – Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2018. – 101 с.
4. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.
6. Локшин В. С. Професійна компетентність майбутніх менеджерів соціокультурної сфери в контексті модернізації вищої освіти : автореф. дис. д-ра пед.наук / В. С. Локшин. – К., 2015. – 42 с.
7. Найдъонов І.М. Проблеми модернізації ефективності освіти / І. М. Найдъонов // Освіта у ХХІ столітті: шляхи розвитку. Вип. 3. – К.: ДП “Видавничий 0-72 дім “Персонал”, 2012.

8. Найдьонов І.М. Викладання фінансово-економічних дисциплін: методика, технологія, управління / І. М. Найдьонов. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 730 с.

9. Щокін Р.Г. Правове регулювання галузі освіти в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку / Р.Г. Щокін // Наше право . – 2017 - №1. – С. 43-47.

10. Найдьонов І.М. Етика-естетика: дидактичний зміст: Навчальний посібник / І. М. Найдьонов. – Кондор, 2011. – 550 с.

11. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посіб. / Л.Е. Орбан-Лембрик – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.

#### **References:**

1. Sorochan, T. M. (2005). *Pidhotovka kerivnykiv shkil do upravlinskoi diialnosti: teoriia ta praktyka [Training of School Leaders for Management Activities: Theory and Practice]*. Luhansk: Znannia [in Ukrainian].

2. Zahorodnii, S. P. (2017). Rozvytok u kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv innovatsiinoi kompetentnosti u systemi pisladyplomnoi osvity [Development of the leaders of secondary schools of innovative competence in the system of post-graduate education]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Vinnytsia [in Ukrainian].

3. Novhorodskyyi, Yu. H. (Eds.). (2018). *Modernizatsiia profesiinoi pidhotovky menedzheriv – Modernization of the professional training of managers: proceedings of the All-Ukrainian scientific and practical Internet conference*. Nizhyn: NDU im. M. Hoholia [in Ukrainian].

4. Karamushka, L. M. (2003). *Psykhologhiia upravlinnia [Management Psychology]*. Kyiv: Milenium [in Ukrainian].

5. Shchokin. H. V., Holovatyi, M. F., Antoniuk, O. V., Sladkevych, V. P. (2007). *Menedzhment [Management]*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].

6. Lokshyn, V. S. (2015). Profesiina kompetentnist maibutnikh menedzheriv sotsiokulturnoi sfery v konteksti modernizatsii vyshchoi osvity [Professional competence of future managers of socio-cultural sphere in the context of modernization of higher education]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

7. Naidonov, I. M. (2012). Problemy modernizatsii efektyvnosti osvity [Problems of Modernization of the Efficiency of Education]. *Osvita u XXI stolitti: shliakhy rozvytku. Vyp. 3. – Education in the XXI Century: the ways of development. Vols. 3*. Kyiv: DP “Vydavnychi 0-72 dim “Personal” [in Ukrainian].

8. Naidonov, I. M. (2014). *Vykladannia finansovo-ekonomichnykh dystsyplin: metodyka, tekhnologhiia, upravlinnia [Teaching financial economic disciplines: methodology, technology, management]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

9. Shchokin, R. H. (2017). Pravove rehuliuвання haluzi osvity v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Legal regulation of education in Ukraine: current state and development prospects]. *Nashe pravo – Our right, 1*, 43-47 [in Ukrainian].

10. Naidonov, I. M. (2011). *Etyka-estetyka: dydaktychnyi zmist [Ethics-Aesthetics: Didactic Content]*. Kondor [in Ukrainian].

11. Orban-Lembryk, L. E. (2003). *Psykhologhiia upravlinnia [Psychology of management]*. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].