

**Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки
Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Лисянська Дар'я В'ячеславівна
**ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
МЕНЕДЖЕРА ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**
Кваліфікаційна (магістерська) робота
здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент і адміністрування»

Науковий керівник:
кандидат педагогічних наук,
доцент, завідувач кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту
Протокол № 7 від «27» січня 2026 р
Зав.кафедри _____ Г.Л.Єфремова

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації.....	6
1.1. Сутність поняття «професійна компетентність».....	6
1.2. Класифікація складових професійної компетентності менеджера освітньої організації.....	14
1.3. Особливості розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації.....	27
Розділ 2. Особливості розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації.....	38
2.1. Аналіз стану розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації.....	38
2.2. Технології розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації.....	43
2.3. Рекомендації щодо особливостей розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації.....	59
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. За останні десять років значно зріс інтерес роботодавців до проблем оцінювання, вимірювання та прогнозування ефективності роботи працівників. Саме тому пріоритетними напрямками професійної підготовки в глобальному контексті є професійна компетентність, оскільки сучасна людина потребує здатності виконувати професійну діяльність високоякісно. Значення професійної компетенції за умов невизначеності та світових викликів є актуальним питанням у всіх сферах діяльності зокрема в освітніх закладах.

Сучасному менеджеру освітніх організацій необхідні гнучкість і нестандартність мислення, вміння адаптуватися до швидких змін умов життя. А це можливо лише за умови високого рівня професійної компетентності, наявності розвинених професійних здібностей. Менеджер освіти має широкі потенційні можливості впливати на формування особистості, світогляду, політичних переконань, настроїв і моралі майбутніх кваліфікованих робітників. Але реалізація цих можливостей залежить в кожному окремому випадку від особистих якостей менеджера. Реальну роль відіграють його таланти, бажання працювати, любов до учнів, студентів та викладачів. Окрім цього, височінь соціального положення менеджера освітньої організації, її престиж залежить від тієї системи суспільних відносин, у якій він живе і працює.

Беручи до уваги глибину наукових розробок щодо дослідження управління персоналом як науки, зокрема: Н. Аграмакова, О. Амоша, Д. Богиня, В. Лаптев, Л. Михайлова, Г. Назарова, Т. Олійник, Г. Писаревська, А. Семенченко, М. Семикіна, Е. Степанова, Н. Товкалова, Л. Червінська. Деякі розробки у сфері формування професійної компетентності менеджерів належать Н. Баловсяк, В. Черевко, Т. Фурман, Н. Боллюбш. Тому численні дослідження переконують, що ця проблема не є новою, а сучасні виклики суспільства, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій є необхідною умовою для керівників освітніх організацій вивчати сучасні професійні

потреби та вимоги, а також знаходити альтернативні методи управління. Це відповідно й зумовило вибір теми наукового дослідження, визначило його мету, завдання та структурну побудову

Об’єкт дослідження – професійна компетентність менеджера освітньої організації.

Предмет дослідження – технології розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та практично перевірити особливості розвитку професійної компетентності менеджерів освітньої організації.

Відповідно до мети поставлені такі **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати сутність та класифікацію складових професійної компетентності менеджера;
2. Охарактеризувати особливості професійної компетентності менеджера освітньої організації;
3. Дослідити технології розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації;
4. Розглянути рекомендації щодо розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації.

Методи дослідження: для розв’язання поставлених завдань було використано комплекс методів дослідження, зокрема загально-наукові: теоретичні, такі як систематизація, порівняння, узагальнення й моделювання науково-теоретичного матеріалу для вивчення професійної компетентності менеджера в закладі загальної середньої освіти та емпіричні: проведення дослідження за допомогою методики «Діагностика визначення рівня емпатійності» (І.М.Юсупова) та тест «Оцінка комунікаційних та організаторських здібностей» (КОС), їх аналіз та систематизація.

Теоретичне значення у магістерській роботі представлена аналітика теоретичного матеріалу, присвяченого дослідженню сутності поняття та класифікації складових професійної компетентності менеджера, особливостям

професійної компетентності менеджера освітньої організації в цілому. Досліджено ефективні технології розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що у роботі розроблено та викладено науково- методичні рекомендації щодо розвитку у менеджерів освітньої організації професійних компетентностей, які можуть бути використані у діяльності керівників закладів освіти, працівників органів управління освітою у їх професійній діяльності, в умовах організації освітнього процесу підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних та керівних кадрів.

Апробація результатів дослідження. Основні матеріали та висновки були представлені на Міжнародній науково-практичній інтернет конференції молодих дослідників «Інновації в науці: сучасний вимір» (10 квітня 2025 р.)

Основний зміст роботи було відображено у публікаціях:

1. Лисянська Д.В. Професійна компетентність менеджера освітньої організації в умовах сьогодення. Сучасна наука: погляд молодих: збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників/ Уклад.: А.В.Вознюк, Г.Л.Єфремова. Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2025. 140 с. С. 69-71.

2. Лисянська Д.В. Технологія розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації. Сучасна наука: погляд молодих: збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників/ Уклад.: А.В.Вознюк, Г.Л.Єфремова. Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2026. 104 с. С. 50-52.

3. Лисянська Д.В. Професійна компетентність сучасного менеджера освітньої організації. Інновації в науці сучасний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих дослідників (10 квітня 2025 року, м. Суми). Суми: ФОП Цьома С.П., 2025. 262 с. С.207-208.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, списку використаних джерел, висновків та додатків. Загальна кількість сторінок 71.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття «професійна компетентність»

У сучасному світі, що постійно змінюється та ускладнюється, питання професійної компетентності набуває особливої актуальності. Успішність працівника, його конкурентоспроможність на ринку праці, а також ефективність трудової діяльності безпосередньо залежать від рівня професійної компетентності. Саме тому формування та розвиток компетентностей є ключовим завданням сучасної системи освіти та професійної підготовки [33].

На думку авторів Л. Даниленко та Л. Карамушки професійна компетентність керівника визначається сукупністю таких компонентів:

- знання, необхідні знання для педагогічної спеціальності або посади;
- уміння і навички, які потрібні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків;
- професійні, ділові та особистісно-значущі якості, що сприяють якнайповнішій реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання функціонально-посадових обов'язків;
- загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, визнання духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості;
- мотивація професійної діяльності.

На думку В. Сластьоніна та інших учених, професіоналізм – це професійна компетентність керівника, яка визначається як єдність його теоретичної готовності до здійснення своєї діяльності [7].

Професійна компетентність – це характеристика ділових і особистісних якостей фахівця, що відображає рівень знань, умінь, досвіду, достатніх для досягнення мети з певного виду професійної діяльності, а також моральну позицію фахівця.

Компетентність – це сукупність знань і вмінь, необхідних фахівцю для здійснення ефективної професійної діяльності: вміння аналізувати і прогнозувати результати праці, використовувати сучасну інформацію щодо певної галузі виробництва. Компетентність в освіті включає професійні знання, вміння і навички, досвід роботи у певній виробничій галузі виробництва, соціально-комунікативні й індивідуальні здібності особистості, що забезпечують самостійність у здійсненні професійної діяльності.

Професійна компетентність передбачає:

- сформованість умінь розмірковувати й оцінювати професійні ситуації і проблеми;
- творчий характер мислення;
- виявлення ініціативи у виконанні виробничих завдань;
- усвідомлене розуміння особистої відповідальності за результати праці;
- здатність до управління виробничим колективом;
- прийняття раціональних рішень у вирішенні конкретних завдань і проблем.

Професійна компетентність є компонентом професійної зрілості особистості, що сформувалася після актуалізації її здібностей [21].

Педагогічна компетентність педагога включає єдність його теоретичної та практичної готовності до здійснення педагогічної діяльності. Оскільки в основу педагогічної діяльності покладений процес спілкування, доцільним є виділення такого виду компетентності, як комунікативна.

Педагогічний досвід переконливо свідчить, що фундаменталізація навчання, в основі якої лежить дидактичний принцип науковості, – головний шлях формування компетентних дій викладача. Викладач, який не має належної фундаментальної бази, не може піднятися до високого творчого рівня. Йому важко орієнтуватися в змінах, що вносяться в навчальні програми і підручники, викладати нові розділи, трансформувати наукову систему знань у навчальну.

Важливим завданням в умовах сучасного суспільства є навчити здобувачів освіти користуватися сучасними інформаційними технологіями; для них комп'ютерна техніка повинна стати звичним засобом не лише для розв'язання різноманітних завдань у сфері навчальної діяльності, а й засобом підготовки до життєдіяльності в інформаційному суспільстві, у тому числі й суспільстві знань; засобом формування у молодого покоління умінь самостійного навчання, а також уникати принципів енциклопедизму на користь розвитку критичного підходу до навчального матеріалу і навчання в цілому; засобом формування креативного мислення і цілісного уявлення про навколишній світ [30].

Стосовно педагогічної діяльності під професійною компетентністю розуміється інтегральна характеристика особистості і професіоналізму педагога, яка визначає його здатність результативно вирішувати професійні задачі, що виникають у педагогічній діяльності у конкретних реальних ситуаціях.

Професійна сфера сьогодні повинна працювати з іншими категоріями – компетенціями. У цьому розумінні професія дає відповідь на те, якою компетентністю повинна володіти людина, або яка ж сфера її компетенції. Тому можна сказати, що професійна сфера оперує компетенціями, а освіта – знаннями, вміннями, навичками.

Компетенції – це загальна здатність фахівця мобілізувати у професійній діяльності свої знання, уміння а також узагальнені способи виконання дій. Ключові, ж компетенції забезпечують універсальність фахівця і тому вони не можуть бути занадто спеціалізованими. Компетенції проявляються у конкретних ситуаціях (соціальних і професійних). Слід зауважити, що знання і досвід визначають компетентність людини; здатність мобілізувати ці знання, навички і досвід у конкретній соціально-професійній ситуації служить основою для компетентної освіченої і професійно успішної особистості. В той же час, компетенції будь-якого фахівця чітко розмежовуються сферою професійної діяльності і пов'язані з так званою професійною компетентністю [2].

Глобалізаційні процеси економіки, інтернаціоналізація підходу управління людськими ресурсами зумовлюють освітні організації швидко адаптуватися до змін, тому професійні компетенції менеджера освітньої організації постійно потребують орієнтації та дослідження.

Протягом останнього століття різні дослідники робили спроби сформулювати модель компетентності для певних професійних груп, таких як менеджерів, лікарів, викладачів, спеціалістів різних галузей.

Як поняття професійна компетентність – це інтегративна характеристика ділових і особистісних якостей фахівця, що відображає рівень знань, умінь, досвіду, достатніх для досягнення мети з певного виду професійної діяльності, а також моральну позицію фахівця. Тобто така інтегрована характеристика свідчить про наявні можливості особистості щодо успішного виконання певного виду професійної діяльності, зокрема управлінської діяльності у сфері управління персоналом в закладах освіти.

У дослідженні А. Кондрашова вказано, що компетентність – це поєднання психічних якостей, психічних станів, яке дає змогу діяти самостійно і відповідально, засвоєння людиною навичок і вмінь виконувати трудові функції. Учена вважає, що компетентність конкретної особи вужча, ніж її професіоналізм. Людина може бути професійною у своїй галузі, але не бути компетентною у вирішенні професійних питань [25].

Дослідник Т. Березюк, ототожнює поняття «компетентність» і «компетенція», однак ці поняття не є тотожними. Компетенція відображає функціональні можливості фахівця (від лат. *competentia* – пристосованість до справи), коло повноважень, питань, які доручаються певній особі. У синонімічному плані поняття «компетентність» іноді підміняють поняттям «професіоналізм».

Проаналізувавши в українських наукових розробках низку суттєвих визначень професіоналізму, ми дійшли висновку, що тривалий час його тлумачили як рівень розвитку професійної культури і самосвідомості

особистості, достатній для творчого розв'язування завдань професійної діяльності.

Професійна компетентність в науково-педагогічній літературі розглядається як комплексна характеристика особистості фахівця, яка відображає його здатність ефективно виконувати професійні завдання та обов'язки. Ця категорія включає сукупність знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій, досвіду та особистісних якостей, необхідних для досягнення професійної майстерності [13].

В результаті аналізу науково-педагогічної літератури, виокремлено підходи до визначення «професійної компетентності»: О. Мармаза розкриває особистісно-орієнтований підхід, де увага до особистісного розвитку фахівця, його мотивації, цінностей та індивідуальних якостей і є «професійною компетентністю». О. Науменко розглядає системний підхід «професійної компетентності» як інтеграції знань, умінь, навичок і особистісних характеристик, які забезпечують ефективну професійну діяльність. У своїй працях Н. Коломінський характеризує компетентнісний підхід, як зосередженість на результатах навчання та професійної діяльності, що виражаються у здатності виконувати професійні функції на високому рівні [32].

Аналіз науко-педагогічної літератури дав змогу з'ясувати, що «менеджер в освіті» – це фахівець, який займається організацією, управлінням та координацією діяльності освітніх закладів або освітніх програм. Його завдання полягають у забезпеченні ефективної роботи освітньої системи, досягненні високої якості навчання та створенні сприятливих умов для розвитку учнів і педагогів. Менеджер освітньої організації поєднує функції адміністративного керівника, організатора освітніх процесів та лідера команди.

Менеджер відіграє ключову роль у створенні ефективної освітньої системи, яка здатна відповідати на сучасні виклики. В умовах динамічного розвитку суспільства та технологій ефективно управління освітнім процесом

стає запорукою високої якості навчання, яка забезпечує конкурентоспроможність випускників. Менеджер допомагає не тільки організувати роботу закладу освіти, але й сприяє створенню умов для розвитку учнів і педагогів, формує культуру закладу, орієнтовану на досягнення та прогрес.

Управлінська (професійна) компетентність керівника – це комплексне поняття, яке не можна звести не до здібностей з управління, ні до освіченості у сфері психології управління, ні до особистих якостей особистості, тому що в такому випадку розуміння можливостей виявляється однобічним [42].

Професійна компетентність викладача обумовлює його педагогічну майстерність. На думку А. Макаренка, педагогічна майстерність – це знання особливостей педагогічного процесу, уміння побудувати і привести у рух. За глибокими переконанням А. Макаренка, оволодіти педагогічною майстерністю може кожен педагог за умови цілеспрямованої роботи над собою. Вона формується на основі практичного досвіду. Проте не кожний досвід стає джерелом професійної майстерності. Таким джерелом є лише педагогічна діяльність, осмислена з точки зору суті, цілей і технологій, сплав особистісно-ділових якостей і професійної компетентності педагога.

Однією із основних умов реалізації компетентнісного підходу у професійній підготовці здобувачів освіти є практична готовність педагога.

Зміст практичної готовності педагога виражається у зовнішніх (предметних) уміннях, тобто в діях, які можна спостерігати. До них належать організаторські і комунікативні уміння. Нагадаю, що організаторська діяльність викладача забезпечує залучення здобувачів освіти до різних видів діяльності й організацію діяльності колективу, яка перетворює його із об'єкта в суб'єкт виховання. Мобілізаційні вміння викладача обумовлені привертанням уваги здобувачів освіти і розвитком у них стійких інтересів до навчання, праці та інших видів діяльності; формування потреби у знаннях, праці, інших видах діяльності; озброєння здобувачів освіти навичкам навчальної роботи; формування в здобувачів освіти активного, самостійного і

творчого ставлення до явищ навколишнього середовища шляхом створення спеціальних ситуацій для прояву вихованцями моральних вчинків.

Інформаційні уміння пов'язані не тільки з безпосереднім викладанням навчальної інформації, а й з методами її отримання та обробки. Серед них – уміння і навички роботи з друкованими джерелами і бібліографування, уміння здобувати інформацію з інших джерел і переробляти її відповідно до цілей і завдань педагогічного процесу [60].

Інформаційними є також уміння:

- доступно викладати навчальний матеріал із урахуванням специфіки предмета, рівня підготовленості здобувачів освіти, їх життєвого досвіду і віку;
- логічно правильно будувати процес передачі навчальної інформації, використовуючи різні методи і їх поєднання: розповідь, пояснення, бесіду, проблемний, індуктивний, дедуктивний виклад матеріалу та інші;
- доступно, лаконічно і виразно формулювати питання;
- ефективно використовувати ТЗН (технічні засоби навчання), ЕОТ (електронно-обчислювальну техніку), засоби наочності (графіки, діаграми, схеми тощо);
- оперативно змінювати (у випадку необхідності) логіку і спосіб викладу матеріалу.

Розвивальні уміння передбачають:

- визначення «зони найближчого розвитку» окремих здобувачів освіти, групи в цілому;
- створення проблемних ситуацій і інших умов для розвитку пізнавальних процесів, почуттів і волі здобувачів освіти;
- стимулювання пізнавальної самостійності і творчого мислення, потреби у встановленні логічних (від окремого до загального, виду до роду, посилення до наслідку, конкретного до абстрактного) і функціональних (причини – наслідку, цілі – засобу, кількості – якості, дії – результату) відношень;

- формування і постановка питань, які вимагають застосування засвоєних раніше знань;

- створення умов для розвитку індивідуальних особливостей, здійснення з цією метою індивідуального підходу до здобувачів освіти.

Професійна компетентність є ключовою умовою успішного професійного становлення та ефективної діяльності фахівця. Вона вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів сучасного світу. Тому важливим завданням кожної людини, яка прагне бути конкурентоспроможною, є розвиток власної професійної компетентності протягом усього життя [4].

1.2. Класифікація складових професійної компетентності менеджера освітньої організації

Професійна діяльність менеджера освіти, як показує багаторічний досвід роботи з керівними кадрами освіти різного рівня і посад, висуває перед людиною дуже високі соціально-психологічні та психофізіологічні вимоги, адже управління людьми є одним з найбільш складних видів праці, які поєднують його суб'єктивно-об'єктивні властивості, що безпосередньо пов'язані з комунікацією.

Менеджер освіти – це водночас і людина в цілому, і індивід (представник людського роду), і особистість. За своєю суттю властивості індивіда і властивості особистості створюють індивідуальність кожної людини.

Менеджер освіти – це зріла за всіма ознаками людина, що не лише сама може прогнозувати своє майбутнє і майбутнє своїх підлеглих, а також і планувати та реалізовувати свої плани, бути відповідальною за свої вчинки.

Сучасний менеджер освіти – це професійно підготовлений спеціаліст, який має достатню економічну підготовку і розвинуте економічне мислення, здатний виявляти проблеми, приймати управлінські рішення і нести відповідальність за їх реалізацію, продукує ідеї та аргументовано відстоює

свою точку зору, проявляє ініціативу та має підприємницький хист, досягає позитивних результатів у роботі. У зв'язку з цим виникає потреба у визначенні поняття «економічна компетентність менеджера освіти» [34].

Класифікація професійної компетентності менеджера освітньої організації включає сукупність знань, умінь, навичок, цінностей і особистісних якостей, необхідних для ефективного управління освітнім закладом. Її можна поділити на кілька основних груп:

Професійна компетентність менеджера освітньої організації – це сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей та ціннісних орієнтацій, що дозволяють ефективно управляти освітнім закладом. Її складові охоплюють декілька ключових компонентів:

1. Управлінська компетентність

Ця компетентність є ключовою для керівника освітнього закладу. Вона включає:

- стратегічне планування – здатність формувати місію, бачення, цілі та стратегії розвитку закладу;
- організаційні навички – уміння ефективно організовувати робочі процеси, оптимізувати структуру управління;
- прийняття рішень – здатність аналізувати ситуації та приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- делегування повноважень – ефективне розподілення завдань між працівниками з урахуванням їхніх компетенцій;
- контроль і моніторинг – систематичне відстеження результатів діяльності та корекція управлінських дій.

2. Лідерська компетентність

Це здатність вести за собою колектив, мотивувати його та надихати:

- формування довіри – створення атмосфери взаємоповаги, відкритості, прозорості;
- мотивація персоналу – уміння стимулювати працівників до високої продуктивності та саморозвитку;

- візійність – здатність формувати перспективний образ майбутнього закладу та залучати колектив до його реалізації;

- розвиток команди – формування сильної професійної спільноти з активною взаємодією між її членами.

3. Комунікативна компетентність

Необхідна для ефективної взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу:

- вербальна та невербальна комунікація – володіння техніками переконання, активного слухання, мови тіла;

- конфліктологія – здатність вчасно виявляти й ефективно вирішувати конфлікти;

- публічні виступи – уміння виступати перед колективом, батьками, громадськістю, представниками влади;

- ділове спілкування – ведення переговорів, службового листування, укладання угод.

4. Інноваційна компетентність

Це здатність сприяти оновленню та модернізації освітнього процесу:

- знання новітніх технологій та підходів в освіті – цифрові інструменти, STEAM-освіта, проєктна діяльність.

- упровадження змін – управління процесом змін, подолання опору нововведенням.

- ініціативність – здатність до самостійного генерування ідей та втілення інноваційних рішень.

- підтримка творчості в колективі – створення умов для педагогічного експерименту, обміну досвідом.

5. Правова та нормативна компетентність

Менеджер повинен досконало орієнтуватися у правових аспектах своєї діяльності:

- знання законодавства у сфері освіти – Закон України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», інші нормативні акти.

- трудове право – правила оформлення трудових відносин, захист прав працівників.

- фінансова грамотність – уміння працювати з кошторисом, освітньою субвенцією, грантами, спонсорськими надходженнями.

- дотримання стандартів якості освіти – орієнтація на Державні стандарти, ліцензійні вимоги, процедури інституційного аудиту.

6. Емоційно-психологічна компетентність

Без психологічної зрілості ефективне управління неможливе:

Емоційна саморегуляція – здатність контролювати власні емоції, уникати імпульсивних дій.

Емпатія – розуміння потреб, переживань, мотивів інших людей.

Управління стресом – здатність зберігати ефективність у складних або кризових ситуаціях.

Робота з психологічним кліматом у колективі – створення комфортного, безпечного середовища для роботи та розвитку [65].

Професійна компетентність менеджера освітньої організації є багатокомпонентною та охоплює управлінські, лідерські, комунікативні, інноваційні, правові та психологічні складові. Вона забезпечує здатність ефективно керувати освітнім процесом, створювати сприятливе середовище для розвитку персоналу та учнів, впроваджувати зміни та новації.

Психолого-педагогічними основами формування професійної компетентності визначаються:

- сукупність якостей та властивостей особистості, зумовлених високим рівнем психологічної підготовки;

- високий рівень професійної підготовленості до управлінської діяльності та ефективної взаємодії в процесі роботи в команді з педагогічним колективом, що можна розглядати як систему внутрішніх ресурсів керівника, необхідних для побудови результативної роботи загальноосвітнього навчального закладу [31].

Основним критерієм сформованості управлінської (професійної) компетентності можна вважати професійний та особистісний саморозвиток керівника.

Самонавчання керівника (менеджера) – це найважливіше завдання, завдання, в якому він може реалізувати весь свій творчий потенціал та максимально використати свої можливості та здібності. Самонавчання, у свою чергу, має бути спрямоване на самовдосконалення та саморозвиток.

Слід також зазначити, що світогляд, орієнтація на духовні цінності та етика відіграють важливу роль у формуванні гуманістичного потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти, які формують основні цінності управління та характеризують нову концепцію внутрішньошкільного управління. Водночас велике значення має етика, яку ми розуміємо як особисті якості керівника (честь, щирість, совість, чесність), так і його професійна етика (справедливість до себе та інших, відповідальність, толерантність, альтруїзм), що впливають на зміст управлінської діяльності та її орієнтири щодо вибору стратегій розвитку навчального закладу.

Вивчення практики управління сучасним закладом освіти переконує, що духовні цінності, моральні якості керівника, його світоглядні позиції впливають на зміст управлінської діяльності і визначають його орієнтири у виборі стратегії розвитку навчального закладу.

Аналіз наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених дає змогу стверджувати, що стиль управління є одним з важливих показників професійної компетентності менеджера освіти, оскільки впливає на прийняття управлінського рішення. У контексті нашого дослідження стиль управління визначає не тільки рівень культури управлінця, а й через управлінське рішення характеризує людинознавчу компетентність менеджера освіти [53].

Проте аналіз практики управління закладом загальної середньої освіти свідчить, що у значної кількості керівників переважає авторитарний стиль управління, що негативно впливає на інноваційні зміни в сучасних освітніх

зкладах: гальмуються нововведення, переважає одноосібне управління з жорстким адмініструванням.

Так, на думку зарубіжних вчених, професійна компетентність менеджера полягає в таких позиціях:

1. Супровід та прийняття рішень. Менеджер здійснює лідерство, беручи на себе контроль. Стимулює дії, дає вказівки та бере на себе відповідальність.

2. Підтримка та співпраця. Підтримує інших та виявляє позитивну повагу до них у соціальних ситуаціях. Ставить людей на перше місце, ефективно працює в команді, з клієнтами та співробітниками. Постійно дотримується чітких особистих цінностей, що доповнюють цінності організації.

3. Взаємодія та презентація. Ефективно спілкується та встановлює зв'язки. Успішно переконує та впливає на інших. Впевнено та легко спілкується з іншими.

4. Аналіз та інтерпретація. Демонструє чітке аналітичне мислення. Вміє проникати в суть складних питань та проблем. Ефективно застосовує свій досвід. Швидко освоює нові технології. Добре спілкується письмово.

5. Створення та концептуалізація. добре працює в ситуаціях, що вимагають відкритості до нових ідей та досвіду. Шукає можливості для навчання. Вирішує ситуації та проблеми за допомогою інновацій та креативності. Мислить широко та стратегічно. Підтримує та стимулює організаційні зміни.

6. Організація та виконання. Планує заздалегідь та працює систематично та організовано. Дотримується інструкцій та процедур. Зосереджується на задоволенні клієнтів та результатах якісного обслуговування або продукції відповідно до узгоджених стандартів.

7. Адаптація та подолання. Добре адаптується і реагує на зміни. Ефективно управляє тиском і добре справляється зі спадами.

8. Підприємливий та виконавський. Орієнтується на результати та досягнення особистих робочих цілей. Найкраще працює, коли завдання тісно

пов'язане з результатами, а вплив людини на зусилля є очевидним. Шукає можливості для саморозвитку та кар'єрного зростання [6].

Коли дослідники говорять про особистість менеджера, вони мають на увазі набір рис, які малюють загальну картину послідовної моделі його поведінкової реакції на ідеї, навколишні об'єкти та людей. Розуміння особистості менеджера може бути корисним для прогнозування того, як він чи вона відреагують на ситуацію.

В освітніх організаціях поведінка менеджера – це термін, тобто сукупність переконань і почуттів щодо певних ідей, ситуацій та інших людей. Статус відіграє важливу роль, оскільки це механізм, за допомогою якого більшість людей виражають свої емоції. Заява працівника про те, що організація його недооцінює, відображає його власну оцінку особистості цієї людини.

Особистість кожного працівника й менеджера освітньої організації зокрема складається з трьох компонентів:

- емоційний відображає відчуття й емоції індивіда щодо ситуації;
- когнітивний (пізнавальний) – результат знань індивіда про ситуацію.

Пізнання теж є індивідуальним;

- уявний визначає те, як індивід поводить себе в конкретній ситуації [].

Щоб узгодити ці три терміни, люди намагаються бути послідовними. Однак іноді конфлікти спричинені зовнішніми обставинами. Конфлікт, який може виникнути між людиною та її позиціями, називається когнітивним дисонансом.

Будь-які методи неспроможні сформувати здоровий загальний дух у колективі, якщо керівники не стають взірцем у дотриманні професійних принципів під час кожного призначення тієї чи іншої людини на керівну посаду. Щирість і серйозність керівництва підтверджує його настійлива вимога звичайної людської порядності від працівника, призначеного на керівну посаду, оскільки саме через характер людини реалізуються його

функції лідера й саме характер керівника слугує зразком для наслідування підлеглими. Якщо менеджером освітньої організації стає людина з нестійким і остаточно ще не сформованим характером, даремно очікувати, що зрештою її характер урівноважиться. Підлеглим інколи вистачає кілька тижнів, щоб з'ясувати, чи можна назвати керівника гідною особистістю. Вони можуть пробачити йому багато чого: некомпетентність, беззахисність, погані манери. Але вони ніколи не простять йому відсутності порядності.

Важко дати вичерпне визначення гідної особистості менеджера, однак описати риси людини, що має право обіймати керівні посади, цілком можливо. Так, керівник, якому завжди відомо, чого люди не вміють робити, але ніколи не знає, що вони вміють, руйнує загальний дух організації. Менеджер повинен мати чітке уявлення не лише про межі можливостей своїх підлеглих, але й про потенційну здатність підлеглих працювати краще [57].

Безперечно, кожна людина – це особистість зі своїми думками, поглядами й характером. Але для менеджера освітньої організації цього недостатньо. Справжній керівник чи менеджер повинен завжди чітко і якісно організовувати роботу на основі сучасних методів, тому що саме він має необхідні повноваження для прийняття рішень з конкретних видів діяльності освітньої організації і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу.

Людину не слід призначати на керівну посаду, якщо її більше цікавить питання, хто правий, а не питання, що правильно. Підносити особистість вище від вимог до її роботи неприпустимо. Менеджер, який ставить запитання: «Хто правий?», заохочує підлеглих піклуватися насамперед про власну безпеку, замість того, щоб коригувати свої дії, таким чином виправляючи допущені помилки.

Не слід призначати на керівну посаду людину, яка вважає, що розум важливіший за гідність особистості. Це передусім свідчить про незрілість такого менеджера. Не заслуговує на керівну посаду й людина, яка побоюється сильних підлеглих. Це свідчить про слабкість керівника [8].

На відповідальну посаду не можна призначати людину, що не керується високими стандартами у своїй власній роботі, оскільки це породжує неповагу до роботи й до компетентності керівництва.

В. Стадник розкриває психолого-педагогічний супровід професійної підготовки менеджерів освіти, як комплекс заходів, спрямованих на підтримку та розвиток особистісних, професійних і соціальних компетенцій майбутніх управлінців у сфері освіти. Він передбачає інтеграцію психологічних і педагогічних підходів для забезпечення гармонійного професійного становлення.

Зусилля менеджера освіти спрямовані на те, щоб керований ніш навчальний заклад функціонував як єдине ціле, з успіхом досягав своєї мети, нових результатів. Оскільки менеджер освіти є носієм розумової праці, його професійна діяльність спрямована:

- на аналіз інформації щодо ринку освітніх послуг та можливостей об'єкта в його просторі, розробку маркетингової концепції;
- пошук і створення інновацій; проектувати майбутнього стану розвитку педагогічної системи через генерування нових ідей та постановку більш перспективних цілей;
- планування оптимальних шляхів досягнення їх, зокрема через реалізацію комерційних операцій, бізнес-плану;
- добір, організацію і стимулювання учасників конкретних дій і заходів;
- контроль ефективності їх реалізації, оцінку і самооцінку якості одержаних результатів [39].

Управлінська компетентність як основа професійної діяльності менеджера освіти характеризується особливостями усвідомлених поведінки та діяльності людей в організації і є часткою сфери культури праці, культури професійної управлінської діяльності. В особистісному плані управління визначається певними особливостями, якостями та стилем діяльності керівника, що безпосередньо впливають на організацію співробітництва працівників у досягненні загальної мети організації [52].

Для ефективного управління сучасним закладом загальної середньої освіти потрібні різні компетенції, але при цьому їх набір не є універсальним. Він залежить від цілей організації, стадії її розвитку, галузі й низки інших чинників. Проводячи конкретний аналіз нових завдань, що постають перед менеджером освіти, можна змодельовати ті компетенції, яких йому не вистачає, і запропонувати спеціальну програму навчання [63].

Концептуальні положення щодо забезпечення умов для формування професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти відповідно до сучасних вимог відображено в Законах України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 рр. (2013), Концепції Нової української школи (2016), Концепції розвитку педагогічної освіти; в Указі Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» (2015); Професійному стандарті керівника закладу загальної середньої освіти (2021) та ін.

Так, у Концепції Нової української школи зазначається, що варто говорити про керівників шкіл, які мають володіти високою культурою педагогічного партнерства, етики взаємин, досвідом співпраці у команді.

Такі високі вимоги до рівня професійної діяльності сучасного керівника освітньої установи зумовлюють необхідність їх відображення у системі освіти дорослих, у методичній роботі з сучасними менеджерами освіти [38].

Зазначимо, що необхідність систематичного професійного розвитку і саморозвитку керівних кадрів освіти; розробки змісту й шляхів розвитку їх професійної компетентності зумовлена також затвердженням та впровадженням «Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», в якому серед загальних компетентностей виокремлено й здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, налагодження соціальної взаємодії, співробітництва колегами, попередження та розв'язання конфліктів, до його трудових функцій віднесено забезпечення партнерської та мережевої взаємодії.

Робота в команді потрібна керівникам закладів освіти для того аби шукати спільні рішення проблеми. Також важливо, щоб кожен член команди відчував себе вмотивованим і важливим [55].

Таким чином, робота в команді має як свої переваги, так і недоліки.

Вивчення та узагальнення наукових джерел дає змогу констатувати, що основними перевагами роботи в команді є:

- підвищення якості управлінських рішень;
- скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;
- реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій;
- спрощення втілення прийнятих рішень;
- зосередження розумового процесу на досягненні мети;
- орієнтація на зміст і результати роботи;
- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї;
- гнучкість розподілу завдань;
- активізація ділової співпраці;
- створення творчої атмосфери;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації.

У той же час, до недоліків роботи в команді відносять:

- витрати часу на створення та організацію роботи команди;
- поширення доступу до конфіденційної інформації;
- зниження мотивації індивідуального успіху;
- домінування позицій визнаних авторитетів;
- суперництво між членами команди [43].

Науковцями у сфері педагогічного менеджменту виокремлено провідні правила створення команди, які будуть важливими для керівників закладами освіти:

- кількість учасників команди: при створенні команди необхідно орієнтуватися на її кількісний склад (від 3-5 до 12 учасників) залежно від

конкретного завдання, адже велика кількість учасників може призвести до хаосу;

- різномірні групи: залучати до командної роботи учасників, що відрізняються за профілем знань, віком, стажом роботи, статтю тощо, як правило, це призведе до аналізу проблеми з різних точок зору;

- цілеспрямованість: перевірити, чи всі члени команди правильно зрозуміли суть проблеми чи завдання;

- інформативність команди: надати учасникам команди всю інформацію та документацію;

- проектування: спланувати послідовність обговорення, визначити пріоритети та відокремити етапи роботи;

- консолідація: розподілити завдання учасників під час обговорення в команді;

- емоційність: вміти подолати надмірну емоційність учасників команди та створити атмосферу ефективної кооперації, взаємодопомоги і довіри [62].

Робота в команді потрібна керівникам закладів освіти для того аби шукати спільні рішення проблеми. Також важливо, щоб кожен член команди відчував себе вмотивованим і важливим.

В основі педагогічної взаємодії лежить активна співпраця в команді, без якої неможливий процес становлення керівників. Тому, розглядаючи педагогічну взаємодію з позиції командної діяльності, науковий інтерес становить підхід, згідно з яким вид управлінської діяльності позначено як сукупність заходів за конкретним професійним спрямуванням. Його характерною особливістю є специфіка предмета, вимоги до нього, а також умови і зміст. Вид роботи визначається як спеціалізація. Іншими словами, дане поняття застосовується для конкретизації активності в тій чи іншій професійній діяльності. Деякі схожі за тими чи іншими ознаками види об'єднані в типи. Наприклад, спільна діяльність відноситься до типу робіт, так як їй властива загальна ознака –кілька організованих об'єктів [15].

Ефективність педагогічної взаємодії керівників шкіл з педагогічними працівниками, учнями, батьками та іншими суб'єктами освітнього процесу має розглядатися як результат різноспрямованого впливу значного переліку чинників:

- 1) об'єктивні, які безпосередньо пов'язані з професійною діяльністю і не залежать від керівника;
- 2) об'єктивні – пов'язані з умовами життя і побуту самих педагогів;
- 3) суб'єктивно-об'єктивні, що приховані в самому менеджері освіти (недостатність управлінського досвіду, професійної підготовки та ін.);
- 4) суб'єктивні – випадковість вибору педагогічної професії, слабкість волі й характеру.

Результати аналізу психолого-педагогічних досліджень свідчать, що виникнення труднощів під час командної роботи може бути пов'язане із зовнішніми обставинами (чинники соціального порядку, спричинені політичними, релігійними, професійними розбіжностями учасників діяльності, а також належністю їх до різних соціальних груп), що виконують функцію перешкоди; зумовлене чинниками внутрішнього порядку, зокрема особливостями виховання керівника (брутальність, звичка «тиснути» на інших; невміння розкриватися, відсутність потреби у взаємодії, яка виражається в схильності до резонерства, неухважності до колег, образливій поблажливості або прямій байдужості; неусвідомлене прагнення зігнати почуття ворожнечі й побоювань, заподіяти біль людині; взаємодія, що не приносить задоволення через фальш і лицемірство); може бути пов'язане з низьким рівнем розвитку комунікативних умінь і навичок самоорганізації керівника закладу освіти [37].

За результатами вивчення наукових джерел можемо виокремити й класифікувати такі категорії критично важливих компетенцій сучасного менеджера освіти закладу загальної середньої освіти:

1. Компетентності, пов'язані з потенціалом працівника, можливостями його розвитку, використанням здібностей для того, щоб отримати нові

компетенції. Їхнє значення тим більше, чим більше компанія налаштована на зміни та необхідність розвитку нових компетенцій.

2. Компетентності, пов'язані з уміннями й здібностями, необхідними для вирішення конкретного робочого завдання. До них належать добре відомі комунікаційні компетенції, інтелектуальні, міжособистісні, організаційні, технічні, ділові, лідерські якості, самоорганізація тощо.

3. Компетентності, пов'язані зі знаннями, – це підготовка для виконання конкретних завдань в рамках професії, спеціальності, посади в організації. До цієї категорії входять компетенції, що описують той обсяг знань, якими працівник повинен володіти й може застосовувати їх у відповідній ситуації. Знання можуть стосуватися фактів, подій, правил, теорії.

4. Компетентності, пов'язані зі стилями діяльності – описують особистісні характеристики, наприклад, соціальна спрямованість, орієнтація на співпрацю, реалізацію цілей.

5. Компетентності, пов'язані з принципами й цінностями – стосуються правил, цінностей, переконань, що дозволяють визначити мотиви діяльності, пов'язані з очікуваннями від роботи, життєвими ролями, що впливають на здійснення вибору.

6. Компетентності, зумовлені інтересами – передбачають переваги стосовно завдань, видів роботи, умов праці. Особливо впливають на ефективність у тому разі, коли професійна діяльність повністю співпадає з позапрофесійними інтересами.

7. Компетентності фізичні – стосуються умінь, пов'язаних з фізичними вимогами до роботи; поділяються на три групи: фізичні дані, чуттєві сприйняття, психофізіологічні особливості [1].

Таким чином, компетентний керівник здатен приймати обґрунтовані рішення, підтримувати професійну етику та правову відповідальність. Важливою умовою успішності є також емоційна зрілість, вміння спілкуватися та взаємодіяти з усіма учасниками освітнього процесу. Таким чином,

професійна компетентність є запорукою якості управління та сталого розвитку освітньої установи.

1.3. Особливості розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації

Управління освітою покликане забезпечити взаємодію держави і суспільства в інтересах динамічного розвитку освіти, її різноманітня, високої якості і врахування інтересів суспільства. Підкоряючись загальним закономірностям управління, управління освітою має специфічні особливості, які полягають у способах постановки і досягнення соціально значущих цілей у конкретних умовах. Розвиток загальних проблем управління і його різноманітних аспектів плідно вплинуло на дослідження специфіки управління в сфері освіти.

Управління освітою розглядається як процес приведення його системи у відповідність із закономірностями і тенденціями світової освітньої сфери, розвитку кращих вітчизняних традицій. Одна з відмінних особливостей сучасної системи освіти – перехід від державного до державно-громадського управління освітою. Основна ідея державно-громадського управління освітою полягає в тому, щоб об'єднати зусилля держави і суспільства у вирішенні проблем освіти, надати вчителям, учням, батькам більше прав і свобод у виборі змісту, форм і методів організації навчального процесу, у виборі різних типів освітніх установ [35].

Основним змістом менеджера освітньої організації є планування, організація, спрямування діяльності співробітників на досягнення поставлених цілей та особиста відповідальність за своєчасне прийняття і реалізацію управлінських рішень. Головним обов'язком менеджера є досягнення цілей організації. Одним з основних інструментів – налагодження ефективного спілкування з людьми, оскільки саме вони є основою будь-якої

організації. Саме персонал організації формує організаційну культуру, внутрішній клімат організації та впливає на ефективність її діяльності.

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року зазначено, що управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами [46].

Зазначене передбачає:

- професіональний підхід під час здійснення добору та призначення керівників навчальних закладів, органів управління освітою;
- 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;
- запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти.

Існують різні моделі підготовки менеджерів освітніх організацій. Так американська модель передбачає превентивну підготовку керівника у вузі до початку кар'єри. Теоретичні знання є базою для подальшої практичної діяльності. Європейська модель передбачає отримання знань на основі практичного досвіду та наступну їх самореалізацію у закладах підвищення кваліфікації або спеціальної управлінської підготовки. Проте обидві моделі вміщують відповідну управлінську освіту.

Особистісний компонент. Як було зазначено вище, діяльність і поведінка менеджера освітньої організації мотивується внутрішніми потребами, усвідомленням свого місця у житті суспільства і колективу. Але від того, якою буде особистість менеджера, залежить майбутнє нашої освіти, навчального закладу, освітньої установи. Тому у структурі економічної компетентності ми виділяємо особистісний компонент. Його значення

розкриватимемо через особистісні якості менеджера освіти [48].

Проаналізувавши психолого-педагогічну літературу ми визначили, що професійно-особистісні якості керівника поділяються на:

- якості, необхідні у практичній діяльності для взаємодії з усіма учасниками навчально-виховного процесу;
- якості, необхідні для професійного і особистісного зростання керівника школи, його самовдосконалення;
- якості, що регулюють вольову поведінку керівника закладу освіти.

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 [].

У якості об'єктів управління виступають педагоги, інший персонал, учні, їх батьки. Ці об'єкти є складними та багатоаспектними, так як 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 і з представниками так званої еліти і з безробітними, з бізнесменами та сантехніками, з матерями-одиначками та багатодітними сім'ями тощо. Це потребує глибоких психологічних знань, витримки, тактовності;
- гендерний аспект. Особливості роботи в здебільше 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. Не сформованість дитячої психіки, підвищена

чутливість, емоційність, відсутність стійких етично-духовних основ розвитку, підвищена довіра до дорослих [29].

До специфічних особливостей управлінської діяльності в навчальному закладі можна віднести такі, як:

- підвищена відповідальність за свої дії, за діяльність вчителів, за стан навчально-виховного процесу в цілому, за техніку безпеки, за прийняття рішень і т.п.;
- велика кількість напрямів та 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;
- висока нервово-психічна напруга, постійний стан неспокою, що є наслідком персональної відповідальності за все, що відбувається в закладі освіти.

Особливістю управління сучасною українською системою освіти є необхідність забезпечення керівними кадрами (лінійними і функціональними менеджерами освіти) не тільки оптимальної діяльності, а й випереджального розвитку певної організації чи окремого навчально-виховного закладу в умовах демократизації суспільства, переходу до нового рівня функціонування педагогічних макро- та мікросистем у цілому. Досягти цього можна тільки за рахунок впровадження в національну систему освіти сучасних технологій управління, відповідного останнім науково-методичного забезпечення, створення нового – ринкового господарського механізму, відновлення

цільових, операціонально-технологічних і соціально-психологічних функцій керування та інших факторів [3].

З огляду на це в сучасній психолого-педагогічній літературі, коли йдеться про педагогічний менеджмент, найчастіше виокремлюють дві педагогічні системи: мікропедагогічну систему «педагог – учень» як вихідну «клітинку» навчально-виховного процесу і цілісну педагогічну систему «навчально-виховний заклад». Через це розрізняють поняття «менеджер освіти», «менеджер навчально-пізнавального процесу» і «менеджер навчально-виховного процесу».

У наш час в Україні діють різні підходи до підготовки нової генерації керівників. Це:

- а) підготовка менеджерів освітніх організацій у вищих навчальних закладах на спеціальних факультетах менеджменту;
- б) підготовка менеджерів до управління засобом навчання на курсах керівного резерву та стажувальної практики [47].

Управлінська компетентність як основа професійної діяльності менеджера освітньої організації характеризується особливостями усвідомлених поведінки та діяльності людей в організації і є часткою сфери культури праці, культури професійної управлінської діяльності. В особистісному плані управління визначається певними особливостями, якостями та стилем діяльності керівника, що безпосередньо впливають на організацію співробітництва працівників у досягненні загальної мети організації [1].

Культура управління – це сукупність теоретичних та практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і стосуються різною мірою всіх аспектів людської діяльності, це важлива сфера впливу на свідомість, вчинки підлеглих, їх помисли і бажання, водночас, вона один з вирішальних факторів успіху в управлінні. Перед нею стоїть завдання створити такий управлінський світогляд кожного керівника, який здатний піднести його до висот сучасної професійної культури. Її елементами є:

глибина світогляду, морально-етичні норми праці, ставлення до праці, навички в організації роботи і виконанні її окремих сегментів, уміння володіти собою і розуміти трудовий колектив. Управлінська культура проявляється також в досконалості праці, у прагненні створити цілісну композицію. До того ж, така культура характеризує як індивідуальну діяльність управління, так і колективну роботу.

Зрозуміло, що вона особливо важлива для менеджера, адже головним у його професійній роботі є спілкування з людьми.

Основними умовами розвитку професійної компетентності майбутніх керівників є:

1. Організаційно-управлінські (навчальний план, семестрові графіки, складання розкладу, вироблення критеріїв визначення рівня компетентності, матеріально-технічне оснащення освітнього процесу).
2. Навчально-методичні (відбір змісту занять, інтеграція різних курсів, виділення провідних ідей).
3. Технологічні (контрольно-оціночні, організація активних форм навчання, визначення груп умінь входять у компетентність, використання інноваційних технологій).
4. Психолого-педагогічні (здійснення діагностики розвитку студентів, система стимулювання мотивації навчання, визначення критеріїв компетентності) [17].

Отже, виходячи зі сказаного вище, ми можемо зробити висновок, що розвиток не просто еквівалент зміни, а скоріше поступальний рух, що виникає як взаємодія характерних рис й оточуючого середовища.

Таким чином, сучасний менеджер освіти повинен володіти глибокими теоретичними знаннями і практичними уміннями, мати творче мислення, власну особистісну позицію, бути професійно компетентним. Відтак виникає потреба підвищення професійної підготовки.

Управлінська культура є найважливішою передумовою культури управління, хоча слід визнати, що такий розподіл відносний. Як специфічне

професійне явище, управлінська культура являє собою певний рівень оволодіння фахівцем управлінським досвідом людства, ступінь його досконалості в управлінській діяльності, досягнутий рівень розвитку його особистості як керівника і, нарешті, його прагнення до неперервного вдосконалення своєї діяльності. У ній висловлюється ставлення фахівця до своєї діяльності, розуміння її суті, своєї ролі і свого місця в управлінні навчальним закладом, характер управлінської підготовки, стиль управлінської діяльності, спілкування, поведінки, ставлення до самовдосконалення [31].

Поєднуючи ці взаємозумовлені компоненти особистості, управлінська культура збагачує й розвиває кожен з них до рівня вищого порядку.

Управлінська культура виникає і розвивається в процесі управлінської діяльності як необхідна умова її реалізації.

Аналізуючи управлінську діяльність менеджера освітніх організацій, варто окреслити три групи функцій:

- термінальні, або функції-цілі (неперервного навчання, виховна, оздоровча, розвивальна, соціалізуюча);
- інструментальні, або функції-засоби (діагностична, диференціальна, стимулювальна, прогнозуюча);
- операційні, або функції-прийоми (вимір і оцінювання, методична, управлінська, коригувальна, констатувальна) [40].

Термінальні функції менеджера освітньої організації. Функція неперервного навчання найчастіше відбувається у формі проведення соціально-психологічних тренінгів для працівників, які надалі залежно від конкретних запитів можуть доповнюватися індивідуальними консультаціями для учасників тренінгу. Виховна функція полягає в розвитку основних особистісних якостей персоналу. Виховуючи такі вольові якості, як сміливість, мужність, дисциплінованість, відповідальність, менеджер створює духовно-моральну основу особистості працівника, формує систему його поведінки, що забезпечує нормативне виконання обов'язків іншими людьми. Оздоровча функція включає в себе піклування про відпочинок

персоналу, використання методу творчих бесід про здоровий спосіб життя, загартування, позитивний вплив регулярних занять фізичними вправами. Розвивальна функція дає змогу виробити в працівників прагнення до самостійного пізнання, набуття нових професійних знань і досвіду. Діяльність менеджера освітньої організації й персоналу має спиратися на принцип «співтворчості».

Головна мета соціалізуючої функції полягає в тому, щоб основна увага була приділена формуванню відносин між підлеглими й не завжди ідеально організованим соціальним середовищем [22].

Отже, група функцій щодо цілей педагогічного менеджменту закладами освіти повинна включати роботу його керівника за такими напрямками: організація загальноосвітньої та професійної підготовки творчого, соціально мобільного і впевненого в собі у ринкових умовах суспільства покоління майбутніх фахівців; створення необхідного позитивного соціокультурного й освітньо-виховного середовища для самоактуалізації та творчої самореалізації кожної особистості.

Інструментальні функції менеджера освітньої організації. Ця група функцій містить у собі завдання, завдяки яким мета управлінської діяльності менеджера освітньої організації трансформується в безпосередню систему впливів на персонал у конкретних умовах. Діагностична функція полягає в отриманні повної інформації про професійну компетентність працівника. За результатами діагностики професійної компетентності відбувається диференціація персоналу, що дає змогу менеджеру визначити можливості підлеглих, оцінити їхню майстерність, професіоналізм.

Стимулююча функція пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки, спрямованого на досягнення особистих цілей і цілей освітньої організації. Процес мотивації передбачає розгляд певної послідовності взаємозалежних категорій: потреби працівників – їхні інтереси – мотиви діяльності – дії. Менеджер, накреслюючи перспективи розвитку організації освітньої установи, повинен прогнозувати

кінцеві результати її просування у сфері освіти. Проект плану-прогнозу обговорюється керівною командою та координаторами й адаптується до умов закладу [5].

Отже, група інструментальних функцій педагогічного менеджменту повинна включати: організацію і контроль навчально-виховного процесу та господарської діяльності; адекватні меті і завданням цього процесу добір і розстановку педагогічних працівників; удосконалення й оновлення матеріально-технічної бази закладу; розширення масштабів та інтенсифікацію додаткової освітньої, комерційної, підприємницької й фінансово-господарської діяльності.

Операційні функції менеджера освітньої організації. Функції цієї групи спрямовані на вдосконалення форм, методів і прийомів управлінської діяльності. Існуюча в менеджменті наука про вимір та оцінювання досягнень в освітній галузі дає змогу планувати підготовку персоналу. Для менеджера важливим є пошук і вдосконалення інформативних форм виміру й оцінювання. Відвідуючи й проводячи показові виступи, конференції, свята й заходи, він має фіксувати успіхи й невдачі працівників для подальшого обговорення. Аналізуючи власну управлінську діяльність, менеджер повинен підвищувати ефективність методик, накреслювати перспективні зміни, моделювати, конструювати й реалізовувати методичну діяльність у процесі керівництва.

Зусилля менеджерів освітніх організацій спрямовані на те, щоб керований освітній заклад функціонував як єдине ціле, з успіхом досягав своєї мети, нових результатів. Оскільки менеджер освітньої організації є носієм розумової праці, його професійна діяльність спрямована:

- на аналіз інформації щодо ринку освітніх послуг та можливостей об'єкта в його просторі, розробку маркетингової концепції;
- пошук і створення інновацій, проектувати майбутнього стану розвитку педагогічної системи через генерування нових ідей та постановку більш перспективних цілей;

- планування оптимальних шляхів досягнення їх, зокрема через реалізацію комерційних операцій;
- добір, організацію і стимулювання учасників конкретних дій і заходів;
- контроль ефективності їх реалізації, оцінку і самооцінку якості одержаних результатів [20].

Менеджер освітньої організації, керуючи процесом управлінської діяльності, має володіти методами контролю, що є компонентом управління (оглядовий, попередній, персональний, тематичний, фронтальний, узагальнюючий контроль).

Керівникові, складаючи плани управління якістю діяльності освітніх закладів, інноваційні програми та ін., слід вчасно вносити зміни в роботу працівників, вказувати на помилки, коригувати та, в разі необхідності, рекомендувати підвищення кваліфікації кожному членові колективу.

Констатувальна функція фіксує рівень досягнень підлеглих як основу для подальшої професійної діяльності, дає змогу менеджеру робити висновки про особистісні особливості кожного працівника. Група функцій-прийомів повинна забезпечувати цілісність управлінського циклу [51].

Отже, під функцією педагогічного менеджменту розуміють певну діяльність, обов'язок чи роботу менеджера освіти, через яку виявляється сутність зовнішніх і внутрішніх зв'язків окремої педагогічної системи з навколишнім середовищем – ринком освітніх послуг.

Отже, проаналізувавши склад управлінської діяльності, слід зазначити, що основними є такі її функції: неперервного навчання, виховна, оздоровча, розвивальна, соціалізуюча, діагностувальна, диференціальна, стимулювальна, прогноуюча, вимірювальна, методична, управлінська, коригувальна й констатувальна. Усі вони мають важливе значення в підвищенні рівня професійної компетентності персоналу. Саме зазначеними функціями керуються сьогодні менеджери освітньої організації під час управління навчальними закладами.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз стану розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації

Професійна компетентність менеджера освітньої організації є багатокомпонентною та охоплює управлінські, лідерські, комунікативні, інноваційні, правові та психологічні складові. Вона забезпечує здатність ефективно керувати освітнім процесом, створювати сприятливе середовище для розвитку персоналу та учнів, впроваджувати зміни та новації.

Таким чином, компетентний керівник здатен приймати обґрунтовані рішення, підтримувати професійну етику та правову відповідальність. Важливою умовою успішності є також емоційна зрілість, вміння спілкуватися та взаємодіяти з усіма учасниками освітнього процесу. Таким чином, професійна компетентність є запорукою якості управління та сталого розвитку освітньої установи.

Для того щоб дізнатися рівень професійної компетентності менеджера освітньої організації ми пропонуємо провести методики «Діагностика визначення рівня емпатійності» (І.М.Юсупова) та тест «Оцінка комунікаційних та організаторських здібностей» (КОС) [18].

Дослідження відбулось на базі Комунального закладу Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти у 2024-2025 році. У дослідженні взяли участь директори та їх заступники різних закладів освіти Сумської області. Всього опитуваних було 50 чоловік.

Спочатку ми запропонували їм пройти «Діагностика визначення рівня емпатійності» (І.М.Юсупова). Слухачам були надані роздруковані бланки і вони проставляли позначки згідно з інструкціями.

Проаналізувавши результати, можемо зробити наступний висновок.

Половина з опитаних менеджерів закладів освіти 50% (25 чоловік) мають нормальний рівень емпатійності, вони уважні до своїх колег, тримають себе під контролем, делікатно висловлюють свою точку зору. Маємо і інші результати 32% (16 чоловік) мають високий рівень емпатійності, вони великодушні, щирі, не намагаються конфліктувати і знаходять компроміс у спілкуванні. В свою чергу 18% (9 чоловік) мають низький рівень емпатійності, вони прихильники точних формулювань, прийняття раціональних рішень та болісно переносять критику. Рис. 2.1

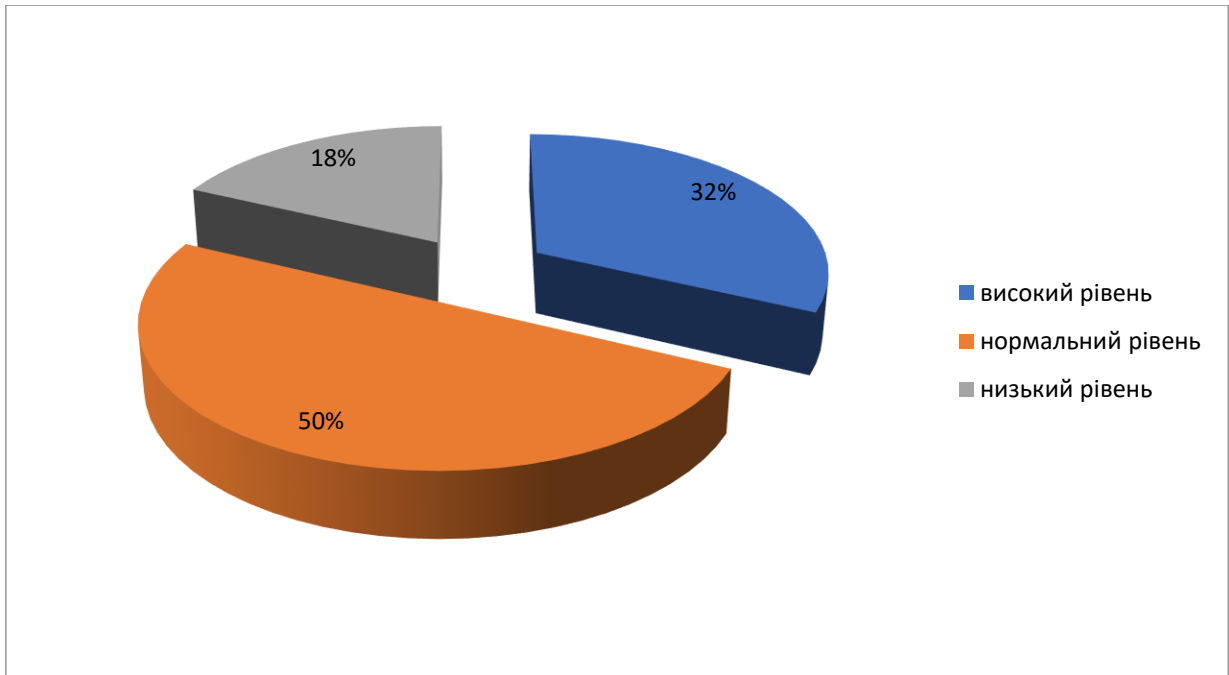


Рис.2.1. Діагностика рівня емпатійності за І.М.Юсуповим

Наступним проведеним та проаналізованим дослідженням було визначення оцінки комунікативних та організаторських здібностей за допомогою діагностичної методики «Виявлення та оцінка комунікаційних та організаторських здібностей» (КОС-1). Як і в попередньому дослідженні слухачам були роздані бланки де вони повинні поставити відповідну відмітку за інструкцією.

Проаналізувавши результати, можемо зробити наступні висновки. Варто зазначити, що низького рівня в управлінців немає, середній рівень прояву комунікативних та організаторських здібностей мають 34% (17 чол.). Таким чином 42% (21 чол.) мають високий рівень, та 24% (12 чол.) дуже мають дуже високий рівень прояву комунікативних та організаторських здібностей
Рис.2.2.

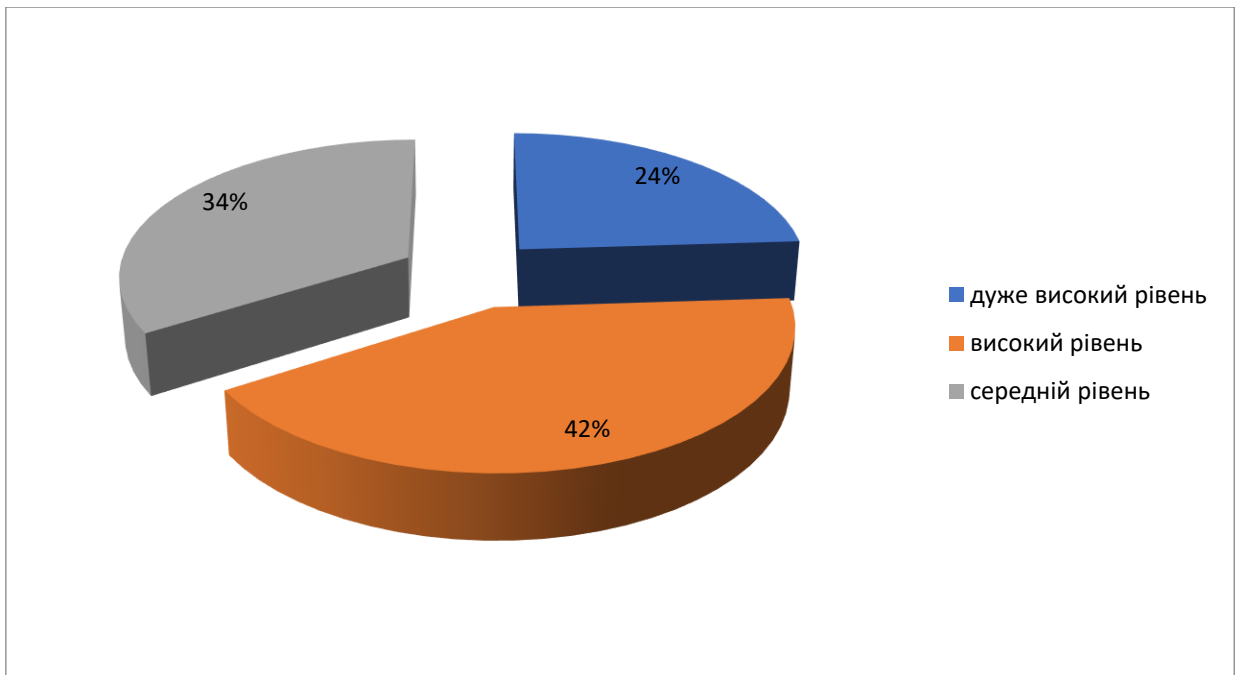


Рис.2.2. Рівень прояву комунікативних та організаторських здібностей

Отже, проаналізувавши результати дослідження «Діагностика визначення рівня емпатійності» (І.М.Юсупова) та «Виявлення та оцінка комунікаційних та організаторських здібностей» (КОС-1) можемо зробити наступний висновок. Менеджер освітньої організації повинен бути з нормальним рівнем емпатійності, вони не належать до числа особливо чутливих людей. У міжособистісних стосунках судять про інших за їхніми вчинками. У спілкуванні уважні, намагаються зрозуміти більше ніж сказано словами, але при зайвому впливі почуттів співрозмовника втрачають терпіння, у них немає розкутості почуттів, і це заважає їхньому повноцінному сприйняттю людей. Що стосується проявів комунікативних та організаторських здібностей, то у більшості вони на високому рівні. Ці люди не розгублюються у новій обстановці, швидко знаходять собі однодумців, постійно прагнуть до розширення кола своїх знайомих, займаються громадською діяльністю, вони здатні приймати рішення у складних ситуаціях.

На нашу думку ефективним стилем управління є стиль, якому властиві наступні межі:

- регулярні наради керівника з підлеглими;
- відвертість у відносинах між керівником і підлеглими;
- залучення підлеглих до розробки і ухвалення організаційних рішень;
- делегування керівником своїм підлеглим повноважень і прав;
- участь рядових працівників в плануванні і здійсненні організаційних змін;
- створення особливих групових структур, наділених правом самостійного ухвалення рішень;
- надання працівникові можливості автономно розробляти проблеми, нові ідеї [9].

Отже, сучасному очільнику закладу загальної середньої освіти необхідно володіти низкою загальних і професійних компетентностей. Однією з найважливіших, на нашу думку, є опанування та вдосконалення цифрової компетенції, адже вона передбачає впевнене користування та застосування цифрових інструментів у всіх сферах діяльності. Є необхідною для створення, пошуку, обробки, обміну інформацією на роботі, в публічному просторі та приватному спілкуванні. А також тісно пов'язана з інформаційною й медіаграмотністю, безпекою в Інтернеті та кіберпросторі.

Професіоналізм менеджера освітньої організації характеризується певним рівнем психологічної готовності до управлінської діяльності. З одного боку, він є інтегральною якістю, властивістю особистості, що формується у діяльності й спілкуванні, з іншого – процесом і результатом діяльності і спілкування [12].

До загальних здібностей керівника можна віднести:

- практичність розуму – здатність запроваджувати свої знання й досвід у різних життєвих ситуаціях;
- комунікативність – відкритість до інших, готовність до спілкування, потреба мати контакти з людьми;
- глибина розуму – уміння діяти енергійно, наполегливо вирішувати складні завдання;

- ініціативність – специфічний творчий прояв активності, що зумовлює народження нових ідей, пропозицій;
- наполегливість – прояв сили волі, уміння доводити справу до кінця;
- самовитримка – здатність контролювати власні почуття, власну поведінку у складних ситуаціях;
- працездатність – здатність вести напружену роботу, тривалий час не стомлюючись;
- уважність – уміння вбачати незначні деталі та зберігати їх у пам'яті;
- організованість – уміння працювати й жити за режимом. Планувати свою діяльність;
- самостійність у прийнятті рішень, уміння самому знаходити шляхи виконання завдань, брати на себе виконавську відповідальність [26].

Якісно управляти закладом освіти – це досконало володіти наукою, майстерністю та мистецтвом навчання та виховання. Тобто, насамперед необхідно самому менеджеру освітньої організації постійно збагачуватись та оновлюватись, бути всебічно розвиненим та компетентним.

Внутрішнє керівництво стає ефективним, якщо керівник закладу освіти володіє теорією педагогіки та управління, знає зміст роботи вчителя, уміє чітко обрати найраціональніші форми та методи спілкування з педагогічним колективом, відкритий до впровадження змін, до прийняття ефективних рішень. А саме колектив формує особистість керівника-лідера. Сучасний керівник освітнього закладу повинен мати такі якості особистості як готовність до безперервного розвитку, креативність, здібність до взаємодії, мобільність, аналітичні, прогностичні та інші здібності [36].

Отже, для досягнення теоретичного рівня знань, удосконалення вмінь і навичок та їх інтеграції у сферу практичної діяльності, необхідно забезпечення висвітлення змісту управлінської кваліфікації керівника закладу загальної середньої освіти як сукупності професійних знань, умінь, навичок на рівні управлінської (професійної) компетентності з урахуванням сформованої загальної культури, а також мотивації діяльності.

2.2. Технології розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації

Освітні менеджери в Україні сьогодні працюють у складних умовах: швидкі реформи, виклики війни, зміна поколінь педагогів, високі очікування батьків, диджиталізація, інклюзія. Це потребує від керівника не лише знань законодавства чи методики управління, а й високих гнучких компетентностей: стресостійкості, комунікативності, стратегічного мислення, емоційної зрілості, навичок побудови партнерств.

Саме тому тема розвитку професійної компетентності менеджера стає ключовою для сучасної української освіти. Володіння сучасними технологіями розвитку компетентностей дозволяє керівнику діяти впевнено, ефективно, інноваційно – та формувати освітній заклад, який відповідає потребам XXI століття [14].

У сучасних умовах трансформації освітньої системи України та впровадження нових стандартів управління особливого значення набуває особистість керівника освітньої організації. Менеджер закладу освіти - це не лише адміністратор, а й стратег, новатор, фасилітатор командної роботи, носій педагогічного лідерства. Від рівня його професійної компетентності залежить ефективність функціонування освітнього процесу, якість надання освітніх послуг, імідж закладу в громаді, а також здатність колективу до змін та інновацій [11].

З огляду на зростаючі вимоги до управлінської діяльності, питання розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації постає як одне з пріоритетних. Це зумовлено потребою не тільки в адміністративній ефективності, але й у лідерстві, що базується на цінностях, відповідальності, гнучкості мислення та вмінні будувати партнерські стосунки з усіма учасниками освітнього процесу [23].

Професійний розвиток керівника освітньої організації є безперервним процесом, який вимагає цілеспрямованого впровадження сучасних технологій навчання, самовдосконалення та управління. Розглянемо найефективніші на нашу думку.

Під «технологіями розвитку професійної компетентності» ми розуміємо сукупність методів, інструментів, моделей і практик, спрямованих на формування у керівника необхідних знань, умінь, управлінських поведінкових моделей та лідерських якостей. Це не просто навчання – це освітні й управлінські технології, які забезпечують реальні зміни в поведінці та управлінських рішеннях.

До таких технологій належать:

1. Коучинг та менторинг.

Коучинг у діяльності менеджера освіти передбачає використання партнерського стилю взаємодії з педагогічним колективом, спрямованого на розкриття потенціалу працівників і стимулювання їх професійного зростання. На відміну від директивного управління, коучинговий підхід ґрунтується на постановці відкритих запитань, розвитку рефлексії, формуванні відповідальності та самостійності педагогів.

Використання коучингу сприяє розвитку таких складників професійної компетентності керівника:

- лідерської компетентності;
- комунікативної компетентності;
- емоційного інтелекту;
- здатності до фасилітації групових процесів;
- стратегічного мислення.

Коучинг особливо ефективний у процесі впровадження інновацій, управління змінами, формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти та розвитку командної взаємодії.

Менторинг у структурі управлінської діяльності менеджера освітньої організації передбачає передачу професійного досвіду, управлінських

стратегій та практичних знань менш досвідченим працівникам. Керівник виступає наставником для молодих педагогів, новопризначених заступників, керівників методичних об'єднань [7].

Менторський підхід забезпечує:

- професійну адаптацію працівників;
- формування управлінської культури;
- запобігання професійним помилкам;
- збереження та передачу інституційного досвіду.

На відміну від коучингу, менторинг передбачає експертну позицію керівника, надання рекомендацій і практичних порад, що базуються на власному управлінському досвіді.

У сучасній управлінській практиці коучинг і менторинг не протиставляються, а взаємодоповнюють один одного. Ефективний менеджер освітньої організації гнучко поєднує обидва підходи залежно від ситуації, рівня професійної підготовки працівників та стратегічних цілей розвитку закладу освіти.

Таким чином, інтеграція коучингових і менторських технологій у систему управління сприяє підвищенню якості освітнього процесу, формуванню професійно зрілої педагогічної команди та забезпеченню сталого розвитку освітньої організації.

1. Фасилітація командних процесів.

Фасилітація командних процесів є важливою складовою управлінської та лідерської компетентності менеджера освітньої організації. Вона передбачає організацію ефективної групової взаємодії, спрямованої на досягнення спільних цілей, ухвалення зважених рішень та формування позитивного психологічного клімату в колективі.

У контексті реформування освіти та реалізації положень концепції Нова українська школа керівник закладу освіти має не лише координувати діяльність педагогів, а й створювати умови для їх активної участі в управлінських та освітніх процесах.

Фасилітація (від англ. *facilitate* – полегшувати, сприяти) – це професійна діяльність, спрямована на забезпечення продуктивної комунікації в групі, структурування обговорення, підтримку конструктивного діалогу та залучення кожного учасника до спільної роботи.

На відміну від авторитарного стилю управління, фасилітатор:

- не нав'язує власної позиції;
- забезпечує рівність висловлювань;
- допомагає групі самостійно виробити рішення;
- підтримує атмосферу довіри та співпраці.

Фасилітація командних процесів сприяє:

- підвищенню ефективності педагогічних рад;
- продуктивній роботі методичних об'єднань;
- управлінню змінами та впровадженню інновацій;
- запобіганню конфліктам у колективі;
- розвитку культури партнерства.

Керівник, який володіє фасилітаційними навичками, здатний трансформувати традиційні наради з формального заходу на дієвий інструмент стратегічного розвитку закладу освіти [15].

До основних умінь фасилітатора належать:

- активне слухання;
- постановка відкритих запитань;
- управління груповою динамікою;
- нейтралізація домінування окремих учасників;
- підбиття підсумків і структурування результатів обговорення;
- візуалізація ідей (схеми, карти, таблиці).

Отже, фасилітація командних процесів є інструментом демократичного управління та важливим показником професійної зрілості менеджера освітньої організації. Її застосування забезпечує розвиток колегіальності, відповідальності та спільного прийняття рішень, що відповідає сучасним вимогам до управління закладом освіти.

1. Методи стратегічного та проєктного менеджменту.

Методи стратегічного та проєктного менеджменту є ключовими інструментами управлінської діяльності сучасного менеджера освітньої організації. В умовах реформування освіти та реалізації концепції Нова українська школа керівник закладу освіти має не лише забезпечувати поточне функціонування установи, а й здійснювати довгострокове планування її розвитку.

Стратегічний менеджмент спрямований на визначення місії, бачення, цілей і напрямів розвитку закладу освіти з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основні методи:

1. SWOT-аналіз

Дозволяє визначити:

- сильні сторони (Strengths);
- слабкі сторони (Weaknesses);
- можливості (Opportunities);
- загрози (Threats).

Цей метод використовується під час розроблення стратегії розвитку закладу освіти.

2. PEST-аналіз

Аналізує зовнішні чинники:

- політичні,
- економічні,
- соціальні,
- технологічні.

Дає можливість оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність освітньої організації.

3. Формування місії та візії закладу.

Чітко сформульовані місія і стратегічні цілі забезпечують узгодженість управлінських рішень та спрямованість розвитку [25].

4. Стратегічне планування.

Передбачає розроблення:

- стратегії розвитку на 3–5 років;
- операційних планів;
- системи моніторингу результатів.

Проектний менеджмент застосовується для реалізації конкретних змін або інновацій (освітні проекти, грантові програми, модернізація освітнього середовища).

Основні методи:

SMART-планування цілей.

Цілі мають бути:

- конкретними (Specific),
- вимірюваними (Measurable),
- досяжними (Achievable),
- релевантними (Relevant),
- обмеженими в часі (Time-bound).

Метод логіко-структурної матриці (LFA).

Застосовується під час підготовки грантових заявок та освітніх проектів; допомагає структурувати цілі, результати, індикатори та ризики.

Діаграма Ганта. Використовується для планування термінів виконання завдань і контролю реалізації проекту.

Управління ризиками.

Передбачає:

- ідентифікацію можливих ризиків;
- оцінювання їх впливу;
- розроблення превентивних заходів.

Володіння методами стратегічного та проектного менеджменту забезпечує:

- системність управлінської діяльності;
- орієнтацію на довгостроковий розвиток;

- ефективно впровадження інновацій;
- підвищення конкурентоспроможності закладу освіти;
- залучення додаткових ресурсів (гранти, партнерські проекти).

Отже, застосування методів стратегічного та проектного менеджменту є невід'ємною складовою професійної компетентності менеджера освітньої організації. Їх використання сприяє переходу від ситуативного управління до системного розвитку закладу освіти на засадах стратегічного бачення та проектного підходу [15].

1. Інструменти емоційного інтелекту

Емоційний інтелект є важливою складовою лідерської та соціально-психологічної компетентності менеджера освітньої організації. У науковому дискурсі концепція емоційного інтелекту розроблена такими дослідниками, як Daniel Goleman та Peter Salovey, які визначають його як здатність усвідомлювати власні емоції, управляти ними, розпізнавати емоційні стани інших і вибудовувати ефективну міжособистісну взаємодію.

В умовах реформування освіти та зростання емоційного навантаження на педагогічні колективи розвиток емоційного інтелекту керівника набуває стратегічного значення.

1. Самоусвідомлення

Передбачає здатність керівника:

- розпізнавати власні емоції;
- аналізувати їх вплив на управлінські рішення;
- усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони.

Практичні інструменти:

- рефлексивний щоденник;
- метод «пауза перед реакцією»;
- самооцінювання емоційного стану.

2. Саморегуляція. Здатність контролювати імпульсивні реакції, зберігати професійну врівноваженість у конфліктних або стресових ситуаціях.

Інструменти: техніки дихання та короткої релаксації; когнітивне переосмислення ситуації; відтермінування прийняття емоційно забарвлених рішень.

3. Емпатія. Вміння розуміти емоційний стан співрозмовника, що є критично важливим у роботі з педагогами, батьками та учнями.

Інструменти: активне слухання; перефразування; уточнювальні запитання; невербальна підтримка (зоровий контакт, відкрита поза).

4. Соціальні навички. Передбачають здатність будувати конструктивні взаємини, управляти конфліктами та формувати позитивний психологічний клімат у колективі.

Інструменти: фасилітація групових обговорень; медіація конфліктів; конструктивний зворотний зв'язок; техніка «Я-повідомлень».

5. Мотивація. Внутрішня спрямованість на досягнення цілей та здатність надихати інших.

Інструменти: формування спільного бачення розвитку закладу; визнання досягнень працівників; підтримка професійного зростання педагогів.

Використання інструментів емоційного інтелекту сприяє:

- зниженню рівня професійного вигорання в колективі;
- підвищенню довіри до керівника;
- ефективному розв'язанню конфліктів;
- формуванню партнерських відносин у закладі освіти;
- створенню сприятливого освітнього середовища.

Отже, інструменти емоційного інтелекту є важливим елементом професійної компетентності менеджера освітньої організації. Їх системне застосування забезпечує не лише результативність управлінської діяльності, а й формування здорового психологічного клімату в педагогічному колективі, що відповідає сучасним вимогам розвитку освіти.

1. HR-технології оцінювання та розвитку педагогічних кадрів [35].

У сучасних умовах реформування освіти, зокрема в межах концепції Нова українська школа, особливого значення набуває впровадження HR-

технологій у систему управління персоналом закладу освіти. Менеджер освітньої організації виступає не лише адміністратором, а й стратегічним управлінцем людських ресурсів, відповідальним за якість педагогічних кадрів.

HR-технології оцінювання та розвитку персоналу спрямовані на підвищення професійної компетентності педагогів, формування кадрового резерву та забезпечення сталого розвитку освітньої організації.

Володіння HR-технологіями дозволяє менеджеру освітньої організації:

- здійснювати об'єктивне оцінювання персоналу;
- планувати професійний розвиток педагогів;
- формувати ефективну команду;
- знижувати плинність кадрів;
- забезпечувати якість освітнього процесу.

Отже, HR-технології оцінювання та розвитку педагогічних кадрів є важливою складовою професійної компетентності менеджера освітньої організації. Їх системне застосування сприяє підвищенню якості кадрового потенціалу закладу освіти та забезпечує його конкурентоспроможність у сучасному освітньому середовищі.

1. Цифрові технології управління

Цифровізація освіти є одним із ключових напрямів модернізації освітньої системи України, зокрема в межах реалізації концепції Нова українська школа. У цьому контексті менеджер освітньої організації має володіти цифровою компетентністю, що передбачає ефективне використання цифрових технологій для стратегічного, адміністративного та комунікаційного управління закладом освіти.

Цифрові технології управління сприяють підвищенню прозорості, оперативності та результативності управлінських процесів [15].

Отже, цифрові технології управління є важливою складовою професійної компетентності менеджера освітньої організації. Їх інтеграція в управлінську діяльність сприяє модернізації освітнього середовища,

підвищенню якості управлінських рішень та забезпеченню сталого розвитку закладу освіти в умовах цифрової трансформації суспільства.

2. Рефлексивні та аналітичні практики

У сучасних умовах трансформації освіти, зокрема в межах реалізації концепції Нова українська школа, особливої актуальності набуває здатність керівника закладу освіти до системного самоаналізу та оцінювання результатів управлінської діяльності. Рефлексивні та аналітичні практики є важливою складовою управлінської, лідерської та інноваційної компетентностей менеджера освітньої організації.\

1. Рефлексивні практики

Рефлексія передбачає усвідомлення керівником власних управлінських дій, рішень, емоцій та їх наслідків для освітнього середовища. Вона спрямована на постійне професійне самовдосконалення та корекцію управлінської поведінки.

Рефлексивні практики сприяють розвитку критичного мислення, гнучкості та готовності до змін.

2. Аналітичні практики

Аналітичні практики передбачають систематичне опрацювання кількісних і якісних даних для обґрунтування управлінських рішень. Вони є основою доказового управління (data-driven management).

Системне застосування рефлексивних та аналітичних практик забезпечує:

- обґрунтованість управлінських рішень;
- підвищення ефективності стратегічного планування;
- своєчасне виявлення проблем;
- розвиток культури професійного самовдосконалення;
- формування відповідального управлінського стилю.

Отже, рефлексивні та аналітичні практики є невід'ємною складовою професійної компетентності менеджера освітньої організації. Їх інтеграція в управлінську діяльність сприяє формуванню системного мислення,

забезпечує якість управління та створює підґрунтя для сталого розвитку закладу освіти.

1. Технології педагогічного та управлінського лідерства [8].

Педагогічне та управлінське лідерство є ключовими складовими професійної компетентності менеджера освітньої організації. Сучасний керівник не лише координує діяльність закладу, а й створює умови для розвитку педагогічного колективу, впровадження інновацій та підвищення якості освітніх послуг, що особливо актуально в умовах реалізації концепції Нова українська школа.

Лідерство в освіті включає управлінські, стратегічні, комунікативні та мотиваційні практики, які дозволяють ефективно впливати на професійне зростання команди та результати освітньої діяльності.

Технології педагогічного та управлінського лідерства є інтегративними інструментами професійної компетентності менеджера освітньої організації. Їх системне використання дозволяє поєднати стратегічне управління з розвитком педагогічного колективу, забезпечуючи високий рівень результативності та сталий розвиток закладу освіти [25].

Тренінги. Тренінги є однією з найефективніших форм активного навчання, оскільки поєднують теоретичний і практичний аспекти. Вони передбачають використання ігрових методів, моделювання ситуацій, рольові ігри, групові дискусії та аналіз кейсів.

Ціль тренінгів: розвивати управлінські навички, комунікацію, критичне мислення, емоційний інтелект.

Приклади тем:

- «Управління змінами в освітній організації»;
- «Лідерство в сучасній школі»;
- «Ефективна взаємодія з педагогічним колективом».

Такі заняття часто проводяться в рамках курсів підвищення кваліфікації, а також як внутрішньоорганізаційні заходи для управлінської команди.

Коучинг і наставництво (менторинг). Ці методи орієнтовані на індивідуальну роботу з керівником або групою управлінців з метою розвитку потенціалу через постановку цілей, саморефлексію та супровід у прийнятті рішень.

Коучинг – це не навчання в прямому сенсі, а процес, у якому коуч допомагає керівнику знайти відповіді самостійно.

Наставництво (менторинг) – передача досвіду від більш досвідченого керівника молодшому колезі.

Переваги: розвиток лідерських якостей, підвищення самоусвідомлення, прискорення адаптації нових управлінців, вирішення конкретних завдань у реальному часі [45].

Самоосвіта. Самоосвіта — один із найважливіших напрямів розвитку компетентності, який передбачає активну пізнавальну діяльність керівника без зовнішнього контролю.

Форми самоосвіти:

- читання наукової та професійної літератури;
- аналіз досвіду провідних шкіл і систем управління;
- перегляд вебінарів, лекцій, конференцій;
- робота з освітніми платформами: Prometheus, Coursera, EdEra, На Урок тощо.

Перевага самоосвіти — гнучкість, можливість навчатися у власному темпі й обирати актуальні теми відповідно до потреб управлінця [15].

Проектні технології. Ця технологія передбачає залучення керівника до розробки, реалізації та оцінювання конкретних управлінських або освітніх проєктів. Участь у проєктній діяльності дозволяє розвивати стратегічне мислення, креативність, уміння працювати в команді.

Приклади проєктів:

- впровадження STEM-освіти у школі;
- розробка внутрішньої системи забезпечення якості освіти;

- створення освітнього простору за принципами Нової української школи;
- проекти соціального партнерства (співпраця з громадою, підприємствами тощо).

Проектна діяльність сприяє не лише професійному розвитку керівника, а й підвищенню іміджу закладу освіти [50].

Рефлексивні технології. Рефлексія – це здатність аналізувати власний досвід, оцінювати результати діяльності, бачити сильні й слабкі сторони.

Форми рефлексивної роботи:

- ведення щоденника управлінських рішень;
- SWOT-аналіз власної управлінської діяльності;
- самооцінювання за компетентнісними критеріями;
- участь у професійних супервізіях.

Рефлексія допомагає глибше усвідомити власні цілі, адаптувати управлінську стратегію, попереджувати професійне вигорання [24].

Технології дистанційного та змішаного навчання. Сучасний менеджер повинен бути гнучким у способах здобуття нових знань. Онлайн-навчання дає змогу отримувати доступ до світового досвіду, не залишаючи робочого місця [41].

Переваги:

- доступність і різноманітність контенту;
- навчання у зручний час;
- можливість комунікації з експертами та іншими керівниками.

Приклади платформ і курсів:

- Prometheus: курс «Управління закладом освіти»;
- EdEra: серія модулів для директорів НУШ;
- Coursera: міжнародні програми з лідерства й менеджменту.

Змішане навчання (blended learning) об'єднує онлайн- і офлайн-формати, що дозволяє досягати кращих результатів [64].

Педагогічна компетентність є необхідною умовою професійного авторитету менеджера освітньої організації та забезпечує якісне управління освітнім процесом.

Для її розвитку рекомендується:

- систематично оновлювати знання з педагогіки, психології, дидактики та освітніх технологій;
- вивчати сучасні підходи до навчання і виховання (компетентнісний, особистісно орієнтований, інклюзивний);
- здійснювати педагогічний аналіз освітнього процесу та результатів навчання;
- брати участь у педагогічних радах, тренінгах, семінарах, конференціях;
- підтримувати інноваційну педагогічну діяльність у закладі освіти;
- сприяти підвищенню професійної майстерності педагогічних працівників;
- бути прикладом педагогічної культури, академічної доброчесності та педагогічної етики.

Комунікативна компетентність менеджера освітньої організації забезпечує ефективну взаємодію з педагогами, здобувачами освіти, батьками та громадськістю.

Менеджеру освіти рекомендується:

- розвивати навички ділового та міжособистісного спілкування;
- удосконалювати вміння слухати та аргументовано висловлювати власну позицію;
- застосовувати техніки ненасильницької комунікації;
- формувати сприятливий психологічний клімат у колективі;
- запобігати та конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації;
- забезпечувати відкритість та прозорість управлінських рішень;
- підтримувати партнерські відносини з батьками та громадськістю.

Розвиток професійної компетентності менеджера освітньої організації здійснюється за допомогою комплексу взаємопов'язаних засобів, які

забезпечують цілеспрямоване, системне та безперервне професійне зростання керівника.

1. Освітні та навчально-методичні засоби. До основних освітніх засобів розвитку професійної компетентності менеджера освіти належать:

- програми підвищення кваліфікації керівників закладів освіти;
- курси з освітнього менеджменту, лідерства, стратегічного управління;
- тренінги, семінари, вебінари з актуальних питань управління освітою;
- методичні рекомендації, посібники, професійна література;
- участь у науково-практичних конференціях;
- стажування в успішних освітніх організаціях.

Ці засоби забезпечують оновлення професійних знань і формування сучасного управлінського мислення.

2. Організаційно-управлінські засоби, які сприяють формуванню практичних управлінських навичок у процесі професійної діяльності.

До них належать:

- участь у стратегічному та річному плануванні діяльності закладу освіти;
- проєктна діяльність та реалізація управлінських ініціатив;
- делегування повноважень і командна робота;
- аналіз результатів діяльності закладу освіти;
- моніторинг якості освітніх послуг;
- управлінські наради, педагогічні ради, робочі групи.

Зазначені засоби сприяють розвитку управлінської, економічної та інноваційної компетентності.

3. Психолого-педагогічні засоби спрямовані на розвиток особистісних якостей менеджера освіти та ефективної взаємодії з колективом.

До них належать:

- тренінги з розвитку лідерства та емоційного інтелекту;
- коучинг і наставництво;

- психолого-педагогічні консультації;
- розвиток навичок саморегуляції та стресостійкості;
- формування рефлексивних умінь;
- командоутворювальні заходи.

Ці засоби забезпечують розвиток комунікативної та особистісно-рефлексивної компетентності [27].

4. Інформаційно-цифрові засоби відіграють важливу роль у сучасному управлінні освітньою організацією.

До них належать:

- електронні платформи управління закладом освіти;
- системи електронного документообігу;
- онлайн-платформи для навчання та підвищення кваліфікації;
- цифрові інструменти для комунікації та співпраці;
- освітні інформаційні ресурси;
- використання аналітичних цифрових інструментів.

Ці засоби сприяють розвитку цифрової та інформаційної компетентності менеджера освіти.

5. Нормативно-правові засоби забезпечують правову обґрунтованість діяльності менеджера освітньої організації.

До них належать:

- закони та підзаконні акти у сфері освіти;
- статут та внутрішні положення закладу освіти;
- посадові інструкції;
- накази, розпорядження, інструктивні матеріали;
- локальні нормативні документи.

Ці засоби формують правову культуру та відповідальність керівника [61].

6. Самоосвітні засоби є одним із ключових засобів безперервного професійного розвитку менеджера освіти.

До самоосвітніх засобів належать:

- самостійне опрацювання фахової літератури;
- участь у професійних спільнотах;
- професійна рефлексія та самоаналіз;
- ведення професійного портфоліо;
- постановка індивідуальних цілей розвитку;
- самооцінювання рівня професійної компетентності [58].

7. Соціально-партнерські засоби сприяють розширенню професійного досвіду менеджера освіти.

До них належать:

- співпраця з органами місцевого самоврядування;
- партнерство з іншими закладами освіти;
- взаємодія з громадськими організаціями;
- участь у освітніх проєктах та ініціативах;
- обмін управлінським досвідом [19].

Отже, сучасні технології розвитку професійної компетентності дозволяють керівнику освітньої організації не лише вдосконалювати власні знання та навички, а й ефективно реалізовувати управлінські функції в умовах реформ, цифровізації та підвищених суспільних очікувань. Вибір та поєднання технологій мають бути індивідуалізованими, відповідати потребам керівника та особливостям конкретного закладу освіти.

2.3. Рекомендації щодо особливостей розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації

Ми розробили тренінг який допомагає управлінцю розвинути ключові професійні компетентності освітньої організації, необхідні для ефективного управління закладом освіти. Отже, тренінг «Професійна компетентність менеджера освітньої організації» має на меті: розвинути ключові професійні компетентності менеджера освітньої організації, необхідні для ефективного стратегічного планування, лідерства, управління персоналом, комунікації зі стейкхолдерами та забезпечення якісного функціонування освітнього закладу в сучасних умовах України. **Тривалість 8–12 годин (1–2 дні). Цільова**

аудиторія включає керівників шкіл, заступників директорів, управлінців в системі освіти, керівників приватних освітніх центрів. **Формат включає** інтерактивний тренінг, роботу в групах, практичні кейси та саморефлексію.

ДЕНЬ 1

ВСТУП

Вправа 1. Icebreaker «Мій управлінський виклик»

Час: 15 хв.

Мета: налаштувати групу на роботу, зрозуміти реальні потреби учасників.

Хід:

1. Усі стають у коло.
2. Тренер пропонує кожному назвати *один головний управлінський виклик*, з яким вони стикаються зараз.
3. Тренер записує виклики на фліпчарт і групує їх за темами (кадри, комунікація, стратегія тощо).
4. Наприкінці коротко обговорюється, які теми найчастіше трапляються.

Матеріали: фліпчарт, маркери.

МОДУЛЬ 1. Ролі та компетентності менеджера

Вправа 2. «Мій управлінський профіль» (самооцінка компетентностей)

Час: 30 хв.

Мета: допомогти учаснику усвідомити власні управлінські сильні сторони і потреби розвитку.

Хід:

1. Тренер роздає анкету з 20–30 твердженнями (по ключових компетентностях).
2. Учасники оцінюють себе за шкалою 1–5.
3. Створюють свою «павутину компетентностей» на аркуші.
4. В парах обговорюють результати.

Матеріали: анкети, ручки.

Вправа 3. «Мапа компетентностей команди»

Мета: побачити, як компетентності керівника співвідносяться з компетентностями команди.

Час: 20 хв.

Хід:

1. На фліпчарті – загальна модель компетентностей.
2. Учасники в групах позначають, які компетентності зазвичай сильні/слабкі у їхніх колективах.
3. Порівняння між групами, дискусія.

Матеріали: фліпчарт, стікери.

МОДУЛЬ 2. Стратегічне управління

Вправа 4. SWOT-аналіз

Час: 30 хв.

Мета: навчити аналізувати ресурси та ризики організації.

Хід:

1. Групи отримують шаблон SWOT.
2. Обирають одну школу/заклад (реальний або умовний).
3. Заповнюють 4 блоки: S, W, O, T.
4. Презентують та отримують зворотний зв'язок.

Матеріали: шаблони SWOT.

Вправа 5. «Міні-стратегія за 60 хвилин»

Час: 45 хв.

Мета: попрактикуватися у постановці стратегічних цілей.

Хід:

1. Групи обирають 1 стратегічний напрям (наприклад, якість навчання або робота з батьками).
2. Формують SMART-цілі.
3. Створюють короткий план: 3 кроки + 3 KPI.

4. Представляють іншим.

Матеріали: фліпчарт.

МОДУЛЬ 3. Управління змінами

Вправа 6. «Крива прийняття змін»

Час: 25 хв.

Мета: зрозуміти емоційні стадії колективу під час змін

Хід:

1. Тренер демонструє модель (заперечення → опір → пошук → прийняття).
2. Учасники розміщують свої кейси на цій кривій.
3. У групах обговорюють: *які дії керівника допоможуть перейти до прийняття?*

Матеріали: постер моделі.

Вправа 7. Кейс «Впровадження нової системи оцінювання»

Час: 40 хв.

Мета: навчитися працювати з опором колективу.

Хід:

1. Тренер читає кейс: школа вводить формувальне оцінювання, педагоги не підтримують.

Групи визначають:

- причини опору
- ключових «агентів впливу»
- дії керівника (поетапно)
- Короткі презентації.

Матеріали: роздатковий текст кейсу.

ДЕНЬ 2

Ранкова розминка

Вправа 8. «Колесо енергії»

Час: 15 хв.

Мета: налаштуватися та оцінити свій стан.

Хід:

1. На аркуші – 6 секторів (енергія, фокус, настрій, мотивація тощо).
2. Учасники ставлять оцінки 1–10.
3. Короткий обмін у парах.

МОДУЛЬ 4. Комунікації

Вправа 9. Рольова гра «Складна розмова з учителем»

Час: 40 хв.

Мета: навички складних переговорів без конфлікту.

Хід:

1. Тренер дає сценарій: «Учитель систематично запізнюється».
2. У парах: один – керівник, інший – учитель.
3. Застосувати NVC (ненасильницька комунікація): факт → почуття → потреба → прохання.
4. Обмін ролями.
5. Групове обговорення.

Матеріали: картки ролей.

Вправа 10. «Комунікаційна піраміда стейкхолдерів»

Мета: визначити інтереси та потреби різних груп.

Час: 30 хв

Хід:

1. На фліпчарті — піраміда: педагоги, учні, батьки, громада, влада.

Групи визначають:

- інтереси
- очікування
- ризики комунікації

2. Презентація.

Матеріали: фліпчарт.

МОДУЛЬ 5. Лідерство та EQ

Вправа 11. EQ-тест.

Час: 20 хв.

Мета: діагностика емоційного інтелекту.

Хід:

1. Учасники проходять короткий тест (20 запитань).
2. Обчислюють бали.
3. Відзначають свої сильні та слабкі сторони.

Матеріали: тестові аркуші.

Вправа 12. «Кризові ситуації».

Мета: навчитись реагувати емоційно зріло.

Час: 30 хв.

Хід:

1. Тренер роздає картки:
 - «Батьки пишуть скаргу у Facebook»
 - «Учитель зрив уроку»
 - «Конфлікт між педагогами»
2. Групи визначають:
 - емоції ситуації
 - потреби учасників
 - дії керівника
3. Презентують рішення.

МОДУЛЬ 6. HR-управління

Вправа 13. «Ідеальний учитель»

Час: 25 хв.

Мета: сформулювати критерії найму.

Хід:

1. У групах учасники прописують портрет «ідеального вчителя» (компетентності, цінності, поведінка).
2. Узагальнення на фліпчарті.
3. Створення короткої HR-моделі для свого закладу.

Вправа 14. «Співбесіда» (рольова симуляція)

Мета: навчитися ефективно вести співбесіди.

Хід:

1. Тренер дає 3 ролі: керівник, кандидат, спостерігач.
2. Розігрується співбесіда з учителем за сценарієм.
3. Спостерігач дає зворотний зв'язок.
4. Ротація ролей.

Матеріали: сценарії кандидатів.

МОДУЛЬ 7. Юридичні та фінансові аспекти

Вправа 15. Кейс «Порушення академічної доброчесності»

Час: 20 хв.

Мета: навчитися реагувати відповідно до закону та етики.

Хід:

1. Учасники отримують кейс (учень списує/вчитель змушує купити матеріали).
2. Групи визначають правильний алгоритм дій.
3. Обговорення.

Вправа 16. «Міні-бюджет проєкту»

Час: 25 хв.

Мета: навчити базам фінансового планування.

Хід:

1. Групи створюють бюджет невеликого шкільного проєкту (наприклад, STEM-лабораторія).
2. Враховують: доходи, витрати, ризики.
3. Презентують.

Фінальний модуль

Вправа 17. «3 кроки після тренінгу»

Час: 15 хв.

Мета: закріпити результати та перейти до практики.

Хід:

1. Кожен заповнює картку:

1 зміна, яку впроваджу цього тижня;

1 навичка, яку тренуватиму;

1 запит до своєї команди.

2. Добровільні виступи.

Пропонуємо розглянути рекомендації з раціонального управління освітньою організацією:

- управляйте за цілями,
- розробляйте довгострокові плани (більш ніж на рік),
- використовуйте щоденник,
- використовуйте плани на день,
- розподіліть пріоритети у переліку того, що потрібно зробити,
- створіть особистий та колективний профіль витрат часу,
- заплануйте час (близько 20% щоденно) для незапланованого.
- не захоплюйте для роботи особистий час.
- час краще відстежувати, ведучи його облік.
- розрізняйте невідкладність та важливість.
- визначайте собі кінцеві строки.
- поставте на стіл годинник.
- поєднайте схожі завдання та виконуйте їх разом.
- навчіться швидкісному читанню.
- використовуйте кошик для непотрібних паперів, не складуйте їх.
- стандартизуйте рутинну та дрібну роботу.
- тримайте свої папери та пошту розсортованими, розкладеними за

важливістю, обробленими та розподіленими за каналами секретарем чи

помічником.

- розвивайте та переглядайте систему діловодства.
- звільніть поверхню столу.
- киньте портфель на роботі.
- використовуйте тиху годину (годину відпочинку, релаксації).
- не робіть нічого з того, що ви можете доручити іншим.
- уникайте прагнення до досконалості.
- позбавте себе дрібниць.
- доручайте підлеглим завдання виконувати повністю.
- протестуйте делегуванню знизу вгору.
- введіть у практику «незнання» всіх відповідей.
- використовуйте переліки питань «для обговорення».
- використовуйте для координації зустрічі зі штабом.
- складіть план впровадження нового та керуйте змінами.
- стимулюйте командну роботу.
- зробіть таблички та графіки дзвінків і відвідувань.
- будьте щирими, кажучи: «Вибачте, я зайнятий».
- втягніть відвідувача в роботу.
- навчіться швидко закінчувати зустріч.
- дозвольте собі не прагнути знати все.
- розробіть та використайте проектні контрольні карти.
- заохочуйте результат, а не дію.
- уникайте надмірного контролю.
- закінчуйте те, що почали.
- всебічно використовуйте час поїздки, чекання.
- використовуйте для себе помітки «подумати!».
- робіть повідомлення короткими і простими.
- обмежте надмірні комунікації та зустрічі.
- поставте тимчасові обмеження пунктам повістки дня.
- скорочуйте збори. Не відволікайтеся від повістки дня.

- розпочинайте та закінчуйте наради вчасно.
- дотримуйтеся послідовності (тематики) нарад [10].

Отже, цілеспрямований розвиток професійної компетентності менеджера освітньої організації сприяє підвищенню якості управління, створенню сприятливого освітнього середовища, зростанню конкурентоспроможності закладу освіти та забезпеченню його відповідності сучасним викликам і потребам суспільства.

ВИСНОВКИ

Розглянувши проблему технології розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації ми дійшли до певних висновків та узагальнень:

1. Проаналізували сутність та класифікацію складових професійної компетентності менеджера. Основним критерієм сформованості управлінської (професійної) компетентності можна вважати професійний та особистісний саморозвиток керівника. Зусилля менеджера освіти спрямовані на те, щоб

керований ніш освітній заклад функціонував як єдине ціле, з успіхом досягав своєї мети, нових результатів.

Менеджер освіти має широкі потенційні можливості впливати на формування особистості, світогляду, політичних переконань, настроїв і моралі майбутніх кваліфікованих робітників. Але реалізація цих можливостей залежить в кожному окремому випадку від особистих якостей менеджера. Реальну роль відіграють його таланти, бажання працювати, любов до учнів, студентів та викладачів.

2. Охарактеризували особливості професійної компетентності менеджера освітньої організації. Загалом компетентність трактується як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на поєднанні взаємовідповідних знань, умінь і практичних навичок, ставлень і цінностей, поведінкових компонентів, усього того, що особистість може мобілізувати для активної дії.

Менеджер освітньої організації поєднує функції адміністративного керівника, організатора освітніх процесів та лідера команди. Менеджер відіграє ключову роль у створенні ефективної освітньої системи, яка здатна відповідати на сучасні виклики.

Сучасний менеджер освіти – це професійно підготовлений спеціаліст, який має достатню економічну підготовку і розвинуте економічне мислення, здатний виявляти проблеми, приймати управлінські рішення і нести відповідальність за їх реалізацію, продукує ідеї та аргументовано відстоює свою точку зору, проявляє ініціативу та має підприємницький хист, досягає позитивних результатів у роботі.

3. Дослідили технології розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації за допомогою методик «Діагностика визначення рівня емпатійності» (І.М.Юсупова) та «Оцінка комунікаційних та організаторських здібностей» (КОС). Результат проведеного дослідження показав, що професіоналізм менеджера освітньої організації характеризується

певним рівнем психологічної готовності до управлінської діяльності. З одного боку, він є інтегральною якістю, властивістю особистості, що формується у діяльності й спілкуванні, з іншого – процесом і результатом діяльності і комунікацією.

4. Визначили технології розвитку професійної компетентності менеджера освітньої організації. розробивши тренінг який допомагає управлінцю розвинути ключові професійні компетентності освітньої організації, необхідні для ефективного управління закладом освіти. Тренінг «Професійна компетентність менеджера освітньої організації» має на меті: розвинути ключові професійні компетентності менеджера освітньої організації, необхідні для ефективного стратегічного планування, лідерства, управління персоналом, комунікації зі стейкхолдерами та забезпечення якісного функціонування освітнього закладу в сучасних умовах України.

Основними умовами розвитку професійної компетентності майбутніх керівників на нашу думку є:

- організаційно-управлінські (навчальний план, семестрові графіки, складання розкладу, вироблення критеріїв визначення рівня компетентності, матеріально-технічне оснащення освітнього процесу);
- навчально-методичні (відбір змісту занять, інтеграція різних курсів, виділення провідних ідей);
- технологічні (контрольно-оціночні, організація активних форм навчання, визначення груп умінь входять у компетентність, використання інноваційних технологій);
- психолого-педагогічні (здійснення діагностики розвитку студентів, система стимулювання мотивації навчання, визначення критеріїв компетентності).

Отже, виходячи зі сказаного вище, ми можемо зробити висновок, що розвиток не просто еквівалент зміни, а скоріше поступальний рух, що виникає як взаємодія характерних рис й оточуючого середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк. М. А. Особистісно-орієнтоване управління педагогічним колективом. *Управління школою*. 2006. № 5. С.12-15.
2. Агавердієва Х. Ф. Професійний розвиток персоналу. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнар. науково-практ. конф., (18-19 бер. 2019 р). Харків. 2019. С. 160-162.
3. Барбіна Є. Роль і функції педагогічної майстерності у системі професійної підготовки педагогічних кадрів. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2001. № 1. С. 26–34

4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Бойко І. І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури . Педагогічний дискурс. 2008. № 5. С. 8-14.
6. Бондарчук О.І. Діяльність керівника із планування та розвитку професійної кар'єри персоналу освітніх організацій. Психологія управління: курс лекцій та завдання навчального практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної освіти. Київ : Валевіна, 2006. Розділ 7. С.120-135.
7. Бондарчук О.І. Зміст, форми і методи підвищення психологічної компетентності керівників шкіл. *Педагогічний пошук: наук.-метод. вісник*. Луцьк, 1997. С. 26-28.
8. Бондарчук О.І. Професійна деформація особистості керівників загальноосвітніх навчальних закладів у процесі їх соціалізації. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Ч. 1. Київ, 2008. С. 27-33.
9. Бондарчук О.І. Психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення керівних кадрів освіти. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ : Міленіум, 2002. Т. 1. Ч. 3. С. 191-194.
10. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника. Харків: Вид. група «Основа», 2007. 176 с.
11. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність директора школи. Харків: Вид. група «Основа», 2017. 112 с.
12. Гайворонська В. В. Формування педагогічної компетентності майбутніх викладачів вищого технічного навчального закладу. *Педагогіка і психологія професійної освіти: результати досліджень і перспективи* : зб. наук. пр. / за ред. І. А. Зязюна та Н. Г. Ничкало. Київ, 2003. С. 525–529.

13. Гриньова В. М. Формування педагогічної культури майбутнього вчителя (теоретичний та методичний аспекти) : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Х., 2001. – 45 с.
14. Гура О. І. Педагогіка вищої школи: вступ до спеціальності : навч. посіб. К. : Центр навч. літ-ри, 2005. 224 с.
15. Гуревич Р. С. Інформаційна культура – важлива складова загальної культури особистості. *Сучасні інформаційні технології та інновації методики навчання у підготовці фахівців*: методологія , теорія, досвід, проблеми : зб. наук. пр. / редкол.: І. А. Зязюн (голова) та ін. Київ–Вінниця : ДОВ Вінниця, 2004. С. 42–47.
16. Гуревич Р. С. Функції професійної освіти в сучасному суспільстві. *Сучасні інформаційні технології та інновації методики навчання у підготовці фахівців*: методологія, теорія, досвід, проблеми : зб. наук. пр. / редкол.: І. А. Зязюн (голова) та ін. Київ–Вінниця : ДОВ Вінниця, 2000. С. 20–24.
17. Драч І.І. Управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи: теоретико-методичні засади. Монографія. Київ: «Дорадо-Друк», 2013. 456 с.
18. Державні стандарти професійної освіти : теорія і методика : Монографія / За ред. Н. Г. Ничкало. Хмельницький : ТУП, 2002. 334 с.
19. Зарубінська І. Б. Дослідження сформованості мотиваційної складової професійної управлінської компетентності студентів вищих навчальних закладів. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2009. № 1. С. 27-32.
20. Зінчук Н А. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Київ, 2010. 23 с.
21. Карамушка Л. Психологія управління: Навчальний посібник. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.

22. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: Методичний посібник. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.
23. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації : Дис. канд. пед. наук : 13.00.01 / АПН України ; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2005. 238 с.
24. Коберник О.М. Професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти на засадах компетентнісного підходу: монографія. Умань: Візаві, 2018. 333с.
25. Кравченко Л. М. Стиль роботи менеджера освіти. Педагогіка математики і природознавства. *V Всеукраїнські читання, присвячені пам'яті М. В. Остроградського*, 24-25 вересня 2001 р.: збірник статей. Полтава: ПОППО, 2001. 72 с.
26. 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.
27. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: методичний посібник / О. М. Кокун, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська, В. О. Олійник. Київ: «Центр учбової літератури», 2023. 174 с.
28. Психологія лідерства та професійної успішності. Зошит для індивідуальної роботи для студ. усіх спец. денної та заочної форми навчання уклад.: М.О. Кононець. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 39 с.
29. Психологічні особливості стилів керівництва. URL: <http://studentam.net.ua/content/> (дата звернення: 16.12.2025).
30. Сігаєва Л.Є. Неперервна освіта в Україні: її складові і тенденції розвитку. Післядипломна освіта в Україні. С. 45-46. 2001 № 1. С.45-46.

31. Сорока О. В., Гулакова В. Л. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-48> (дата звернення: 16.12.2025).

32. Сорока О. В. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу. *Вісник Черкаського університету*. Черкаси, 2009. Вип. 9. С. 150-156.

33. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.