

УДК 37.013

**Шинкарук Лідія Василівна**

*доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України,  
завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Шинкарук Лидия Васильевна**

*доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент НАН Украины,  
заведующий кафедрой производственного и инвестиционного менеджмента  
Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

**Shinkaruk Lidiya**

*Doctor of Economics, Professor,  
Associate Member of the National Academy of Sciences of Ukraine,  
Head of the Department of Production and Investment Management  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*ORCID: 0000-0002-7434-1495*

**Кубицький Сергій Олегович**

*кандидат педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління та освітніх технологій  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Кубицкий Сергей Олегович**

*кандидат педагогических наук, профессор,  
заведующий кафедры управления и образовательных технологий  
Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

**Kubitskyi Serhii**

*PhD in Pedagogy, Professor,  
Head of the Department of Management and Educational Technologies National  
University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*ORCID: 0000-0002-7691-8606*

**Суханова Алла Валеріївна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Суханова Алла Валериевна**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры производственного и инвестиционного менеджмента*

*Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

**Sukhanova Alla**

*PhD in Economics,*

*Associate Professor of the Department of production and investment management*

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*ORCID: 0000-0001-7238-7484*

## **ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ**

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ОБРАЗОВАНИЯ PROFESSIONAL COMPETENCE AS THE BASIS OF EFFECTIVE ACTIVITY OF EDUCATIONAL MANAGERS**

***Анотація.** У статті обґрунтовано теоретичні засади формування професійної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти шляхом створення відповідної технології їх реалізації в процесі підготовки та професійного становлення. Визначені компоненти професійної компетентності керівника ЗЗСО: знання, уміння і навички, професійні, ділові та особистісно-значущі якості, загальна культура та мотивація професійної діяльності. Виділені риси успішного керівника: психологічні, інтелектуальні, соціальні, професійні. А також розглядаються підходи до визначення сутності поняття «управлінська*

компетентність» у науково-педагогічній літературі. Визначаються основні компоненти управлінської компетентності менеджера освіти.

Управління ЗЗСО базується на положеннях теорії управління. Головними складовими її є певні тенденції, відповідні їм закономірності й, пов'язані з ними, принципи управління ЗЗСО. Здійснення управління відповідно до вимог, що впливають із розроблених закономірностей і принципів, цілком залежить від управлінської діяльності керівників закладів освіти. Кожен керівник має знати і дотримуватися нормативно-правової бази. Бути «підкованим» в питаннях Законодавства

Тенденції розвитку управління закладами загальної середньої освіти визначаються розвитком і функціонуванням державного управління, соціальними та економічними процесами в суспільстві.

А також, охарактеризовано основні дефініції дослідження; здійснено аналіз сучасних вимог до менеджерів освіти; визначено та обґрунтовано структуру професійної компетентності менеджерів освіти; окреслено основні методологічні підходи до формування професійної компетентності майбутнього менеджера освіти. Менеджмент професійної освіти це один з об'єктів господарювання, який передбачає певний рівень професійної компетентності кадрового персоналу щодо протидії та ймовірності загроз і ризиків, підтримки стану економічної безпеки, ресурсного забезпечення, персоніфікованої відповідальності за виконання тих чи тих заходів.

**Ключові слова:** заклад загальної середньої освіти, компетентність, професіоналізм, майбутній керівник, менеджер освіти, професійна компетентність, управлінська компетентність, управлінська діяльність, управлінська культура.

**Анотація.** В статті обґрунтовані теоретичні основи формування професійної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти шляхом створення

*соответствующей технологии их реализации в процессе подготовки и профессионального становления. Определены компоненты профессиональной компетентности руководителя УОСО: знания, умения и навыки, профессиональные, деловые и личностно-значимые качества, общая культура и мотивация профессиональной деятельности. Выделенные черты успешного руководителя: психологические, интеллектуальные, социальные, профессиональные. А также рассматриваются подходы к определению сущности понятия «управленческая компетентность» в научно-педагогической литературе. Определяются основные компоненты управленческой компетентности менеджера образования.*

*Управления УОСО базируется на положениях теории управления. Главными составляющими ее есть определенные тенденции, соответствующие им закономерности и, связанные с ними, принципы управления УОСО. Осуществление управления в соответствии с требованиями, вытекающими из разработанных закономерностей и принципов, полностью зависит от управленческой деятельности руководителей учебных заведений. Каждый руководитель должен знать и соблюдать нормативно-правовой базы. Быть «подкованным» в вопросах Законодательства*

*Тенденции развития управления УОСО определяются развитием и функционированием государственного управления, социальными и экономическими процессами в обществе.*

*А также, охарактеризованы основные дефиниции исследования; осуществлен анализ современных требований к менеджерам образования; определены и обоснованы структуру профессиональной компетентности менеджеров образования; обозначены основные методологические подходы к формированию профессиональной компетентности будущего менеджера образования. Менеджмент профессионального образования это один из*

*объектов хозяйствования, предполагает определенный уровень профессиональной компетентности кадрового персонала по противодействию и вероятности угроз и рисков, поддержания состояния экономической безопасности, ресурсного обеспечения, персонифицированной ответственности за выполнение тех или иных мероприятий.*

**Ключевые слова:** *общеобразовательное учебное заведение, компетентность, профессионализм, будущий руководитель, менеджер образования, профессиональная компетентность, управленческая компетентность, управленческая деятельность, управленческая культура.*

**Summary.** *The article substantiates the theoretical foundations of the formation of professional competence of future heads of general secondary education institutions by creating the appropriate technology for their implementation in the process of training and professional development. The components of professional competence of the head of ZSSO are defined: knowledge, abilities and skills, professional, business and personally significant qualities, general culture and motivation of professional activity. Highlighted features of a successful leader: psychological, intellectual, social, professional. Also, approaches to defining the essence of the concept of «managerial competence» in the scientific and pedagogical literature are considered. The main components of managerial competence of the education manager are determined.*

*The management of general secondary education institutions is based on the provisions of management theory. Its main components are certain trends, corresponding patterns and related principles of management of general secondary education. Implementation of management in accordance with the requirements arising from the developed laws and principles depends entirely on the management activities of heads of educational institutions. Every manager must know and follow the legal framework. Be «savvy» in matters of legislation*

*Trends in the development of general secondary education are determined by the development and functioning of public administration, social and economic processes in society.*

*Also, the main definitions of the study are characterized; the analysis of modern requirements to managers of education is carried out; the structure of professional competence of education managers is determined and substantiated; the main methodological approaches to the formation of professional competence of the future education manager are outlined. Management of vocational education is one of the objects of management, which provides a certain level of professional competence of staff to counter and the likelihood of threats and risks, maintaining economic security, resources, personal responsibility for the implementation of certain measures.*

**Key words:** *general educational institution, competence, professionalism, future head, education manager, professional competence, managerial competence, managerial activity, managerial culture.*

**Постановка проблеми:** В умовах прогресивних змін у суспільстві, докорінно змінюється значущість освіти, розширюється уявлення про зміст та роль управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО). Також актуальності набуває проблема професійної (управлінської) компетентності, зі специфікою якої ми можемо ознайомитися в науково-педагогічних дослідженнях і нормативних вимогах до особистості керівника ЗЗСО та його управлінської діяльності як управлінця-професіонала. Управлінська діяльність як засіб впливу на суб'єктів навчально-виховного процесу, збереження специфіки закладу, його розвиток, удосконалення, колектив навчально-виховного закладу в цілому з метою впорядкування є беззаперечною. Підтримку режиму функціонування, збереження відповідної структури закладу освіти, реалізацію державних і регіональних програм розвитку освітньої сфери і

мети діяльності системи освіти забезпечує кваліфікована реалізація управлінських функцій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивчення літературних джерел стосовно проблематики формування професійної компетентності фахівців з менеджменту вказує на достатньо давнє та широке її вивчення. Останніми роками досліджувану проблематику описували В.І. Жигір, О.М. Керницький, О.І. Мармаза, В.О. Сластьонін, О. Хуторський, Ю. Шукевича, О.М. Яценко, М.Р. Яцик та ін. Автори досліджують сутність понять «компетенція», «компетентність», розглядають умови і фактори формування професійної компетентності менеджерів у системі вищої освіти, інші теоретичні та практичні аспекти даного процесу. Приділяється увага перспективам покращення формування компетентності фахівців з менеджменту.

**Формулювання цілей статті.** Мета даної статті є систематизація теоретичних і практичних аспектів формування професійної компетентності фахівців з менеджменту та визначення актуальних завдань із удосконалення цього процесу для системи вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Пріоритетним завданням сучасної системи освіти – є підготовка кваліфікованого та конкурентоспроможного фахівця, який не лише володіє певним рівнем знань, умінь і навичок, але й може практично застосувати їх для успішного досягнення поставленої мети. За таких умов якісна професійна освіта має забезпечувати формування сукупності інтегрованих знань, умінь та якостей особистості – професійну компетентність фахівця. Тому актуальною є проблема формування професійної компетентності майбутніх фахівців, зокрема менеджерів освіти. Під поняттям «компетенція» розуміємо коло повноважень будь-якої посадової особи чи органу, обізнаність, досвід у певній галузі. Під професійною компетентністю педагога розуміють особистісні можливості викладача, які дають йому можливість самостійно й ефективно

реалізовувати цілі педагогічного процесу. Для цього потрібно знати педагогічну теорію, уміти застосовувати її на практиці. Професійна компетентність викладача - це єдність його теоретичної і практичної готовності здійснювати педагогічну діяльність. Психолого-педагогічна підготовленість передбачає знання методологічних засад і категорій педагогіки; закономірностей соціалізації й розвитку особистості: сутності, цілей і технологій навчання та виховання; законів вікового анатомо-фізіологічного та психічного розвитку дітей, підлітків, юнацтва. Вона є підґрунтям гуманістично-орієнтованого мислення педагога. Психолого-педагогічні і спеціальні (фахові) знання є необхідною, але недостатньою умовою професійної компетентності. Практичне розв'язання педагогічних завдань забезпечують уміння і навички, передумовою яких є теоретико-практичні та методичні знання [1].

Досліджуючи Наказ Міністерства освіти і науки України від 01.06.2013 № 665 «Про затвердження кваліфікаційних характеристик професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів», ми ознайомилися з головними складовими компетентностями педагогічних і науково-педагогічних працівників [2].

Професійна компетентність - якість дії працівника, що забезпечує ефективність вирішення професійно-педагогічних проблем і типових професійних завдань, які виникають у реальних ситуаціях педагогічної чи науково-педагогічної діяльності, і залежить від кваліфікації, загальноприйнятих цінностей моралі та етики, володіння освітніми технологіями, технологіями педагогічної діагностики (опитування, індивідуальні та групові інтерв'ю) та психолого-педагогічної корекції, життєвого досвіду, постійного удосконалення та впровадження у практику ідей сучасної педагогіки, методів навчання та викладання навчальних дисциплін і предметів, використання наукової літератури та інших джерел



інформації для створення сучасних форм навчання, впровадження оціночно-ціннісної рефлексії [2].

Інформаційна компетентність - якість дій працівника, що забезпечують ефективний пошук, структурування інформації, її адаптацію до особливостей педагогічного процесу і дидактичних вимог, формулювання навчальної проблеми різними інформаційно-комунікативними способами, кваліфіковану роботу з різними інформаційними ресурсами, професійними інструментами, готовими програмно-методичними комплексами, що дозволяють проектувати рішення педагогічних проблем і практичних завдань, використання автоматизованих робочих місць педагогічного та науково-педагогічного працівника в освітньому процесі; регулярну самостійну пізнавальну діяльність, готовність до ведення дистанційної освітньої діяльності, використання комп'ютерних і мультимедійних технологій, цифрових освітніх ресурсів в освітньому процесі, ведення документації навчального закладу на електронних носіях.

Комунікативна компетентність - якість дії працівника, що забезпечує ефективний прямий та зворотній зв'язок з особою, яка навчається, контакт з учнями (вихованцями, дітьми) різного віку, студентами, батьками (особами, які їх замінюють), колегами, здатність до розробки стратегії, тактики і техніки взаємодії з людьми, організацію їхньої спільної діяльності для досягнення певних суспільно значимих цілей; здатність переконувати, стверджувати свою позицію; володіння державною мовою, грамотним усним та писемним діловим мовленням, ораторським мистецтвом, професійним етикетом, а також навичками публічної презентації результатів роботи, вміннями обирати відповідні форми і методи презентації [2].

Правова компетентність - якість дії працівника, що забезпечує ефективне використання у професійній діяльності законодавчих та інших

нормативних документів органів державної влади для вирішення відповідних професійних завдань [2].

Педагогічні вміння - це сукупність послідовно розгорнутих дій, що ґрунтуються на теоретичних знаннях. Частина цих дій може бути автоматизованою (навички) [2].

В.О. Сластьонін розподілив педагогічні вміння на чотири групи [3]:

1) уміння втілювати зміст процесу виховання в конкретних педагогічних завданнях: вивчення особистості і колективу для визначення рівня їх підготовленості до активного оволодіння новими знаннями та проектування на цій підставі розвитку колективу й окремих учнів; виокремлення комплексу освітніх, виховних і розвивальних завдань, їх конкретизація і визначення завдання, що домінує;

2) уміння побудувати і запровадити логічно завершену педагогічну систему: комплексне планування освітньо-виховних завдань; обґрунтований відбір змісту освітнього процесу; оптимальний відбір форм, методів і засобів його організації;

3) уміння виокремлювати і встановлювати взаємозв'язки між компонентами і факторами виховання, приводити їх в дію: створення необхідних умов (матеріальних, морально-психологічних, організаційних, гігієнічних тощо); активізація особистості студента/учня, активізація його діяльності, яка перетворює його з об'єкта в суб'єкт виховання; організація і розвиток спільної діяльності; забезпечення зв'язку закладу освіти із середовищем, регулювання зовнішніх незапрограмованих впливів;

4) уміння враховувати й оцінювати результати педагогічної діяльності: самоаналіз та аналіз освітнього процесу і результатів діяльності викладача; визначення нового комплексу стрижневих та другорядних педагогічних завдань.

Професіоналізм педагога - це сукупність психофізіологічних, психічних та особистісних змін, які відбуваються в людині у процесі

опанування знаннями і під час довготривалої діяльності, та забезпечують якісно новий, вищий рівень вирішення складних професійних завдань. Це уміння викладача мислити і діяти професійно, що охоплює набір професійних властивостей та якостей особистості педагога, які відповідають вимогам викладацької професії; володіння необхідними засобами, що для забезпечення не тільки педагогічний вплив на вихованця, але і взаємодії, співробітництва та співтворчості з ним.

Педагогічні здібності - це психічні особливості викладача, необхідні йому для успішного оволодіння педагогічною діяльністю. Головною здібністю, що об'єднує всі інші, є толерантність, чутливість до людини, до особистості, яка формується. З нею тісно пов'язані динамізм особистості (здатність активно впливати на інших); емоційна стабільність (володіння собою, самоконтроль, саморегуляція); оптимістичне прогнозування (передбачення розвитку особистості з орієнтацією на позитивне в ній); креативність (здатність до творчості, генерування нових ідей, уникнення традиційних схем, оперативного розв'язання проблемних ситуацій); впливовість (здатність вплинути на психічний і моральний світ учнів у певному напрямі), перцептивні здібності (професійна проникливість, пильність, інтуїція, здатність сприймати і розуміти іншу людину, її психологічний стан за зовнішніми ознаками; зближуватися зі студентами, викликати довіру, любов і повагу, глибоко проникати у їхній внутрішній світ, конструювати, проектувати його) [1].

Поняття «компетентність» та «компетентнісний підхід» найбільше використовуються стосовно освітянської діяльності. Компетентність сучасними фахівцями у галузі педагогіки та психології, наприклад, розглядається як володіння відповідними знаннями та здібностями, що дозволяють людині обґрунтовано судити про певну галузь та ефективно діяти в ній. В управлінській практиці термін «компетентність» застосовується також достатньо широко, особливо при побудові

корпоративних моделей компетентностей керівника, персоналу, окремих підрозділів та організації в цілому. Науковці розглядають компетентність не тільки як засіб успішної професійної діяльності, але також як інструмент оптимізації взаємодії суб'єкта з об'єктом управління. З точки зору дослідників, професійна компетентність представляє собою інтегральну характеристику особистості керівника ЗЗСО, яка відображає наявність здібностей вирішувати професійні проблеми та управлінські завдання, що виникають у реальній діяльності, з використанням знань у різних сферах і професійній області, а також професійного і життєвого досвіду. Основою професійної компетентності є професійні знання. Саме вони формуються під час освоєння професії, здобуття спеціальності у закладі освіти та під час розвитку професійної кар'єри. На сьогодні доведено, що якість професійної підготовки сучасного керівника ЗЗСО визначається багатьма компетентностями, якими він повинен досконало володіти, а саме: уміння адаптуватися у соціальне середовище; ефективно використовувати набуті знання у практичній діяльності; здатність генерувати нові перспективні та реальні ідеї; володіти педагогічним тактом, бути комунікабельним у різних соціальних групах, толерантним у спілкуванні з дітьми, батьками, громадськістю; цілеспрямовано використовувати свій теоретичний та практичний потенціал для педагогічної діяльності, активної життєтворчості колективу та ін.

Прийнято вважати, що про компетентність керівника закладу освіти свідчать показники ефективності його управлінської діяльності. Під критерієм ефективності процесу управління вчені розуміють систему умов, які можуть задовольняти цей процес. Неабияким показником управлінської діяльності директора школи є створення оптимальних можливостей для досягнення поставленої мети загальної ЗЗСО, реалізації прав дитини на здобуття освіти, яка відповідає її інтересам, здібностям та можливостям. Модернізація управління школою вимагає висококваліфікованого

керівника, який досконало володіє організаційними, комунікативними, професійними здібностями, тому обґрунтованими є дослідження змісту основних компетентностей, якими має володіти керівник закладу освіти.

Професійна компетентність керівника ЗЗСО включає наступні основні змістові компоненти:

- стратегічна компетентність передбачає та характеризує масштабне та системне мислення, здатність налагоджувати відносини;
- соціальна компетентність вимагає умінь працювати в мінливому середовищі, здатності до мотивації та переконань, потреби в самоосвіті та впровадження нововведень, особистої привабливості, уміння уникати конфліктів та толерантно вирішувати їх;
- функціональна компетентність потребує умінь приймати рішення, проявляти ініціативу, володіти професійними знаннями, вміннями та навичками, використовувати гнучкість, витримку під час роботи;
- управлінська компетентність характеризує організаторські здібності, відповідальність, авторитет, поведінку керівника;
- професійна компетентність передбачає вищу освіту, досвід педагогічної діяльності [4, 5].

Сучасний навчально-виховний процес у ЗВО розвивається як соціально-педагогічна система, де суб'єкти цього процесу носять колективний характер, де зростає роль особистості, індивідуальності викладача і студента, а, відповідно, і механізмів регуляції міжособистісних і ділових відносин в колективі. Це вимагає від майбутнього керівника глибоких знань в галузі соціальної психології спілкування, загальної і професійної педагогіки, педагогіки управління освітнім закладом. Стає все більш важливим відхід від авторитарних, адміністративних методів управління і перехід до економічних і психолого-педагогічних методів управління, що стимулюють творчу активність викладача, студента, їх

прагнення до самоосвіти, самовдосконалення і більш високих результатів їх спільної праці.

Сучасний керівник – це людина, яка постійно працює над собою, над своїми професійними і особистісними якостями. Керівнику освітнього закладу необхідний великий запас складних управлінських умінь: уміння ставити цілі, конкретизувати їх у вигляді завдань, проектувати і планувати роботу освітнього закладу, організовувати педагогічний процес, діагностувати, аналізувати, здійснювати моніторинг освітньо-виховного процесу і ухвалювати управлінські рішення на основі даних моніторингу.

Американські психологи М. Вудкок і Д. Френсіс вважають, що сучасному керівникові необхідні: уміння управляти собою, готовність до саморозвитку, навички вирішення проблем, творчий підхід, уміння впливати на людей, розуміння управлінської праці, навички керівника, здатність формувати колектив [6, с. 63].

Практичний аспект підготовки керівника освітнього закладу включає формування особистісно-професійних якостей, умінь і навичок реалізації методологічних, теоретичних і методичних знань. Всі ці аспекти між собою взаємопов'язані. Методологічні знання є умовою системного засвоєння знань і формування наукового світогляду, служать засобом підготовки до самоосвіти і засобом усвідомленого вибору управлінських рішень та вирішення продуктивних завдань, впливають на формування особистісного компоненту теоретичного мислення.

Існуюча характеристика готовності керівника ЗЗСО до управління спрямована, насамперед, на оновлення, поповнення і поглиблення наявних знань, фіксує необхідні спеціалістові знання, уміння, якості, обов'язки, розкриває взаємозв'язки, співвідносячи посадові обов'язки з конкретними знаннями, уміннями. Таким чином, специфіка формування готовності керівника освітнього закладу до виконання професійних обов'язків полягає

в тому, що вона здійснюється відповідно до особливостей управлінської діяльності [7, с. 210].

Сучасний керівник освітнього закладу – це фахівець, що вже має певний рівень сформованих умінь. Проте практика показує, що управління процесами розвитку кадрових ресурсів системи освіти, навчальних закладів тривалий час перебувала в ізоляції від теорії управління у сфері виробництва і бізнесу. В той час, коли виробничі і сервісні компанії працюють на основі менеджменту розвитку людських ресурсів, органи управління освітою продовжують обходитися традиційним для минулих епох відділом кадрів. Практична реалізація пріоритетів сучасної освіти вимагає від системи управління освітою нових умов до організації професійного зростання керівників.

О. І. Мармаза виділяє шість основних напрямів діяльності керівника ЗЗСО: виховний, суспільно-організаційний, інструктивно-методичний, педагогічний, адміністративно-розпорядчий, фінансово-господарський [8]. Всі ці напрями діяльності конкретизуються відповідним змістом функцій та характерними специфічними особливостями у конкретному ЗЗСО. Під функцією управління вчені розуміють сукупність об'єктивно необхідних, часто повторюваних дій, об'єднаних однорідністю змісту та цільовою спрямованістю. Структуру професійної компетентності керівника ЗЗСО становлять базові та функціонально-посадові компетентності. Так, до базових компетентностей керівника ЗЗСО відносять загальнокультурну, громадянську, інформаційно-комунікативну та соціально-психологічну. До функціональнопосадових – адміністративно-управлінську, нормативно-правову, дослідницьку, підприємницьку та презентаційну [8].

На думку О. Хуторського, першою фундаментальною (базовою) компетентністю директора школи можна визначити загальнокультурну компетентність. Він вважав, що ця компетентність ґрунтується на знаннях особливостей національної та загальнолюдської культури, духовно-

моральних основ життя людини й людства, окремих народів, культурологічних основ сімейних, соціальних, суспільних явищ і традицій, ролі науки та релігії в житті людини, їх вплив на світ, компетентності в побутовій і культурно-дозвіллевій сфері та ін. До громадянської компетентності відносяться сукупність знань, умінь, навичок, переживань, емоційно-ціннісних орієнтацій, переконань особистості, які допомагають людині усвідомлювати своє місце в суспільстві, обов'язок і відповідальність перед співвітчизниками, батьківщиною і державою; уміння застосовувати основні форми адміністративного управління закладами та ін. Третьою з базових компетентностей є інформаційно-комунікативна. У її межах формуються знання необхідних мов, способів взаємодії з колективом та окремими працівниками, представниками урядових структур; уміння шукати, аналізувати та відбирати необхідну інформацію, перетворювати, зберігати та передавати її та ін. Наступна – соціально-психологічна компетентність, до якої відносяться знання психології міжособистісних стосунків, особливостей створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі та основ конфліктології; уміння використовувати науково-пізнавальну мотивацію та інтереси працівників, їх здібності; інтелектуальні, творчі, емоційні, вольові властивості педагога, науково-дослідні якості; формувати колектив, робочі та творчі групи, працювати у полікультурній команді; здатність до мотивації та переконання співробітників (підлеглих) та ін. [9].

На основі базових компетентностей, формуються функціонально посадові: адміністративно-управлінська компетентність, що включає систему знань, умінь і навичок керівника, способи діяльності, які необхідні директорові для здійснення управлінських дій; уміння управляти освітньою діяльністю, планувати і організовувати роботу закладу та його розвиток; нормативно-правова компетентність містить знання системи умінь і навичок вдосконалення і систематизації необхідних правових знань, які є важливим



елементом професійної компетентності управлінських кадрів; уміння аналізувати нормативні документи; у рамках дослідницької компетентності поєднано знання науково-ціннісних потреб працівників, їх педагогічних здібностей, уміння та ставлення; уміння використовувати накопичений досвід, визначати і пояснювати поняття для осмислення логічного визначення через родові і видові відмінності та ін.; підприємницька компетентність охоплює знання закономірностей системних змін у діяльності організації; володіти засобами, що дають особистості можливість ефективно організувати власну та колективну трудову діяльність [8, 9].

Підводячи підсумок під вище сказаним, можна стверджувати, що професійна компетенція керівника як локального топ-менеджера полягає у:

- розумінні загальних підходів до менеджменту організації;
- вмінні виокремлювати наявні структурні підрозділи ЗЗСО та делегувати повноваження їх керівникам;
- знати основні чотири функції менеджменту організації (планування, організація, мотивація та контроль) та вміти їх правильно задіювати;
- визначати п'ять ключових сфер менеджменту організації (освітня, кадрова, фінансова, стратегічна, комунікацій та PR).

Крім того, володіти базовими поняттями «культури організації», «лідерства», «стилів управління» тощо.

Отже, окремо важливо мати професійну компетенцію у специфічному розділі менеджменту організації – маркетингу. В теорії та практиці маркетингу визначається потреба споживача (клієнта) в освітній послугі – «якісній освіті». Потребу у зазначеній послугі існуючих та потенційних споживачів потрібно вивчати, процесом задоволення потреб у якісній послугі необхідно управляти.

На нашу думку, до основних елементів освітнього маркетингу доцільно віднести:

- освітній продукт (освітні послуги) - якість, асортимент, сервіс;

- вартість освітніх послуг (прихована, фактична);
- просування освітніх послуг (способи взаємодії зі споживачами освітніх послуг).

Стосовно питання формування вартості освітніх послуг добре розуміється керівниками приватних закладів освіти та, у деякій мірі, керівниками тих публічних шкіл, які задіюють у своїй діяльності комплекс бюджетних та позабюджетних надходжень.

Загальновідомо, що вартість освітніх послуг повинна компромісно бути прийнятна для їх споживачів, з одного боку, та бути не збитковою (прибутковою) для закладу, з іншого боку.

Схема утворення вартості послуги має наступний вигляд:

1. Підраховується собівартість освітніх послуг.
2. Визначається конкретна вартість (ціна).
3. Вивчається можливий попит на освітні послуги (при встановленій їх вартості).
4. Прогнозується реакція конкурентів.
5. Встановлюється система скидок та націнок.
6. Визначаються форми та строки платежів.

Отже, просування освітніх послуг, тобто способи взаємодії з їх споживачами, може мати наступні напрямки: створення привабливого іміджу закладу; проведення днів відкритих дверей, «відкритих» олімпіад та конкурсів;

участь закладу у виставках; реклама у ЗМІ; відкриті заняття; сайт закладу в Інтернеті, участь у соціальних мережах, SMS-повідомлення.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Аналізуючи наукові дослідження, які підтверджують той факт, що на сьогоднішній день ні в нашій державі, ні у світі не існує єдиної загальноприйнятої структури професійної компетентності. Отже, в цілому, під професійною компетентністю керівника ЗЗСО слід розуміти комплексну характеристику

особистості, систему сформованих особистісних якостей, які наявні у структурі особистості фахівця, результат професійної діяльності, його надбання. Тому, підтримуємо думку дослідників, що перспектива подальших досліджень полягає у емпіричному вивченні особливостей професійної компетентності керівника ЗЗСО та на цій основі розробка ефективних методик, моделей та технік, що допоможуть сформувати цілісну структуру професійних якостей керівника конкретного освітнього закладу.

### **Література**

1. Загальна психологія: Підручник / За заг. ред. С.Д. Максименка. Вінниця: Нова книга, 2004. 704 с.
2. Наказ Міністерства України «Про затвердження кваліфікаційних характеристик професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів» № 665 від 01.06.13. URL: <http://osvita.ua/legislation/other/37302/>
3. Сластенин В.А. Подготовка педагогических кадров: опыт, проблемы, перспективы // Формирование личности учителя в системе высшего педагогического образования. М., 1981. 133 с.
4. Жигірь В. Провідні функції менеджера освіти як основа формування його професійної компетентності // Молодь і ринок. 2011. № 2. С. 27-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2011\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2011_2_7)
5. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення 15.10.2020).
6. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. Пер. с англ. М.: «Дело». 1991. 320 с.

7. Педагогіка вищої школи і вищої освіти: курс лекцій для магістрів / І.П. Аносов, Т.Ф. Бельчева, М.В. Елькін, М.І. Приходько та ін. Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2009. 316 с.
8. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х.: Видав. група «Основа», 2007. 448 с.
9. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Ученик в обновляющейся школе: сб. науч. тр. / под ред. Ю.И. Дика. М.: ИОСО РАО, 2002. 488 с.
10. Миколайчук І.П. Управління персоналом: опорний конспект лекцій. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 126 с.
11. Шукевич, Ю. Професійна кваліфікація директора школи // Директор школи. 2015. № 8. С. 7-17.
12. Кубіцький С., Канарський Г. Формування позитивного іміджу сучасного закладу середньої освіти // Сучасні тенденції розвитку освіти й науки: проблеми та перспективи : зб. наук. праць. 2019. Випуск 5. С. 77-83.

### **References**

1. General Psychology: Textbook / For general. ed. SD Maksimenko. Vinnytsia: New book, 2004. 704 p.
2. Order of the Ministry of Ukraine «On approval of qualification characteristics of professions (positions) of pedagogical and scientific-pedagogical employees of educational institutions» № 665 of 01.06.13. URL: <http://osvita.ua/legislation/other/37302/>
3. Slastenin V.A. Training of pedagogical staff: experience, problems, prospects // Formation of the teacher's personality in the system of higher pedagogical education. M., 1981. 133 p.
4. Zhigir V. Leading functions of the education manager as a basis for the formation of his professional competence // Youth and the market. 2011. №2. P. 27-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2011\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2011_2_7)

5. Law of Ukraine "On complete general secondary education". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (accessed 15.10.2020).
6. Woodcock M., Francis D. Freed manager. For the head-practitioner. Per. with English. M.: «Delo». 1991. 320 p.
7. Pedagogy of higher school and higher education: a course of lectures for masters / I.P. Anosov, T.F. Belcheva, M.V. Elkin, M.I. Prihodko and others. Melitopol: MMD Publishing House LLC, 2009. 316 p.
8. Marmaza O.I. Management in education: a road map of the head. H.: Published. Osнова group, 2007. 448 p.
9. Khutorskoy A.V. Key competencies as a component of the personality-oriented paradigm of education // Pupil in a renewing school: collection of Articles Scientific tr. / ed. Yu.I. Dick, A.V. Khutorsky. M.: IOSO RAO, 2002. 488 p.
10. Mykolaichuk, I.P. (2007), Upravlinnia personalom [HR management], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine. 126 p.
11. Shukevich, Y. Professional qualification of the school principal // School director. 2015. № 8. PP. 7-17.
12. Kubitsky S., Kanarsky G. Formation of a positive image of a modern secondary education institution. Modern tendencies of development of education and science: problems and prospects: coll. Science. wash. 2019. Issue 5. PP. 77-83.