

Формуванню комунікативної компетентності студентів сприяє створення умов, які позитивно впливають на професійний рівень майбутніх фахівців, їх творчу самореалізацію, на вдосконалення їх діяльності. До цих умов відносять: осмислення студентами значущості комунікативної компетенції для майбутньої професії; програмно-методичне забезпечення її практичної реалізації; використання інтерактивних методів навчання студентів у викладанні як спеціальних, так і соціально-гуманітарних дисциплін; володіння викладачами необхідним рівнем комунікативної компетентності та залучення студентів у різноманітні форми активної самостійної роботи і особистісно-орієнтоване спілкування з будь-якими партнерами.

Отже, володіючи комунікативною компетентністю, викладач може досягти високих результатів у своїй професійній діяльності, налагодити ефективні взаємини з дітьми, встановити партнерські відносини з їхніми батьками. Такий викладач здатний зрозуміти своїх колег, спрямувати процес спілкування на виконання педагогічних завдань.

### Список використаних джерел

1. Олексенко Р. І. Вплив комунікацій на ціннісні орієнтири особистості. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2015. Вип. 62. С. 65–73.
2. Когут І. В. Формування професійно-педагогічної комунікативної компетентності майбутнього вчителя: дис. ... кандидата пед. наук: 13.00.04. Полтава, 2015. 250 с.
3. Смирнова Е. А. Формирование коммуникативной компетентности: теория и практика проблемы: монография. Издательство «Весть». ГОУ ВПО «ШГПУ». 2006.

**Прокоф'єва Л. Б.**, канд. пед. наук, доц.,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Україна

### СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ ШКІЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В сучасних умовах перебудови системи середньої освіти актуальною залишається проблема демократизації управління та прийняття відповідних управлінських рішень, досягнення більшої автономії в управлінській освітній діяльності, яка спрямована на забезпечення державного управління з урахуванням громадської думки, внаслідок чого змінюються структура та стиль центрального та регіонального управління освітою.

Як зазначається у науково-педагогічній літературі, менеджмент – це теорія і практика управління в організаціях, де взаємодіють люди, людські колективи. Загальноосвітня середня школа виступає цілісним соціальним утворенням, відкритою динамічною системою, що реагує на зміни в соціальному середовищі. Зокрема перехід до застосування дистанційних технологій у навчальному процесі загальноосвітньої школи дає поштовх до розробки нових управлінських й освітніх моделей та технологій, тактики та стратегії взаємодії дійових осіб управлінського та навчально-пізнавальних і навчально-виховних процесів [7, с. 34].

У сучасній літературі разом із терміном «менеджмент» використовують термін «управління». Наприклад, дослідник В. Г. Афанасьєв розуміє управління як внутрішньо притаманну властивість суспільства на будь-якій стадії його розвитку і вважає, що «управління є сукупністю певних дій (операцій), які здійснюються людиною, суб'єктом управління щодо об'єкта з метою його перетворення та забезпечення його руху до заданої мети» [1, с. 23]. Основоположник менеджменту П. Друкер зазначає інтегруючий характер управлінської діяльності, приділяючи особливу увагу тій властивості управління, яка перетворює неорганізовану групу в ефективну та цілеспрямовану [4].

Використання менеджменту як науково обґрунтованої системи управління виступає запорукою успіху ефективної системи управління. В рамках здійснення нашого дослідження необхідним є визначення такого поняття, як менеджмент. «Новий англо-український словник» трактує поняття «менеджер» так: manage – управління, завідування; management – адміністрація, дирекція, правління; manager – адміністратор, завідувач тощо [9, с. 342].

У зарубіжній літературі існує чимало визначень менеджменту, всі вони об'єднані спільною основою: людськими взаєминами в процесі трудової діяльності, організаторськими здібностями керівників, структурою органів управління. Оксфордський словник англійської мови дає такі тлумачення менеджменту: 1) спосіб, манера спілкування з людьми; 2) влада та мистецтво управління; 3) особливого роду вміння та адміністративні навички; 4) орган управління, адміністративна одиниця [10, с. 896].

Освітній менеджмент має свою специфіку та притаманні тільки йому закономірності, який полягає в особливостях предмета, продукту, знарядь та результатів праці менеджера освіти. Предметом праці менеджера освітнього процесу є діяльність суб'єкта управління. Продуктом праці є інформація про навчально-виховний процес. Знаряддям праці є слово, мова. Результатом праці менеджера є рівень грамотності, вихованості та розвитку об'єкта менеджменту – учнів [3].

Проблема менеджменту у загальноосвітньому навчальному закладі актуалізується тим, що за специфікою своєї професійної спрямованості вчитель

є керівником та організатором життя і діяльності дітей; в умовах переходу до ринкових відносин та зростаючої соціальної незахищеності кожна людина повинна бути готовою, у разі потреби, до організації своєї справи; педагог покликаний підготувати своїх вихованців до роботи в нових соціальних та економічних умовах. Для ефективного впровадження менеджменту в освітнє середовище необхідне вивчення та систематизація зарубіжного досвіду з цього питання, його адаптація з урахуванням специфіки національних традицій, менталітету, законодавчої освітньої бази, професійної спрямованості та інших факторів.

Поняття «шкільний менеджмент» дослідник В. І. Маслов розуміє як комплекс організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника школи на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів, до яких належать навчально-виховний, навчально-пізнавальний та самоосвітній процеси [6].

Важливого значення набуває формування компетентності сучасного керівника загальноосвітнього навчального закладу – директора, адже успіх здійснення освітніх реформ, а також вдалого розвитку загальноосвітнього навчального закладу залежить від професійно підготовлених менеджерів освіти [30]. Управління загальноосвітнім навчальним закладом здійснюється менеджером в особі директора як керівника школи, заступників директора, а також учительським колективом. Учитель у загальноосвітньому навчальному закладі виступає менеджером навчально-пізнавального, навчально-освітнього та виховного процесів. Усі суб'єкти, які беруть участь в освітньому процесі, забезпечують виконання головної місії освітньої організації навчання – виховання та розвиток особистості [5].

У дослідженнях В. В. Смолей під терміном «шкільний менеджмент» розглядається цілеспрямована діяльність, яка забезпечує оптимальне функціонування і розвиток загальноосвітнього навчального закладу і безпосередньо спрямована на досягнення певної мети – спроектованого, прогнозованого, очікуваного результату діяльності, зумовленої потребами суспільства й особистості [8]. Головна мета загальноосвітнього навчального закладу полягає у створенні умов для забезпечення навчання, виховання й розвитку особистості. Отже, кінцевим результатом функціонування школи як одного з основних навчальних закладів є «соціальна особа, залучена до суспільних стосунків, діяч (суб'єкт) цих стосунків» [8].

З огляду на сучасні тенденції розвитку освітньої галузі особливого значення набуває формування компетентності сучасного директора школи, оскільки здійснення освітніх реформ багато в чому залежить від професійно підготовлених менеджерів освіти, їхньої кваліфікації. Директор виступає менеджером та має володіти такими напрямками управлінської діяльності: бачення стратегії

та розвитку освітнього закладу, керівництво та моніторинг навчально-виховного процесу, мотивація та управління персоналом, внутрішня та зовнішня комунікація тощо [2]. З урахуванням цього можемо сформулювати визначення, згідно з яким шкільний менеджмент – це сукупність принципів, методів, управлінських рішень, технологічних прийомів управління навчально-виховним, навчально-пізнавальним та самоосвітнім процесом у загальноосвітньому навчальному закладі з метою забезпечення його оптимального функціонування і розвитку. З появою освітнього менеджменту як окремої галузі науки і практики виникла необхідність визначення основних принципів, правил управління освітньою установою. Єдиного підходу до класифікації принципів управління в системі наукового менеджменту взагалі та освітнього зокрема не існує. «Кожне правило займає своє місце серед принципів управління в будь-якому випадку до тих пір, доки практика підтверджує його ефективність» [7].

Ми погоджуємося з дослідником В. Смолей [8, с. 19], який до загальних принципів шкільного менеджменту відносить: *гуманістичний принцип*, який можна схарактеризувати як побудову відносин суб'єктів освітньо-виховного процесу на основі демократичного педагогічного стилю спілкування, головним є повага до особистості, заради якої здійснюється управління. Гуманізація, тобто «олюднення» освіти передбачає формування повсякденних тактовних, довірливих, демократичних стосунків у педагогічному колективі, звернення до кращих людських рис у спілкуванні, прийнятті управлінських рішень.

*Принцип системного підходу.* Шкільний менеджмент розглядається як наука і технологія управління школою в сучасних умовах формування ринкових відносин. Школи є відкритими соціальними системами найвищого порядку складності. Ефективність управління школою як системи залежить від оптимального функціонування всіх її компонентів (мікросередовища): «людських, матеріальних, технічних, інформаційних, нормативно-правових тощо, що утворюють диференційовану цілісність, призначену для реалізації функції управління» [5, с. 153].

*Принцип ситуаційного підходу* в управлінні вимагає врахування всіх конкретних умов, обставин та факторів, що впливають на управлінський процес. Стрижневим його моментом є набір змінних обставин, що відбуваються у шкільній системі та поза нею, які впливають на неї у конкретний період часу.

*Принцип інтеграції.* Школа належить до складних структурованих систем, де відбувається чимало взаємопов'язаних процесів: навчально-виховний, науково-методичний, самоосвітній, кадровий, маркетинговий, нормативно-правовий та ін. Спільною основою всіх цих процесів є люди, об'єднані спільною метою навчати і навчатися. Завдання шкільного менеджменту у цьому разі – забезпечення цілеспрямованості та інтегрованості повного циклу управління шляхом планування, організації, керівництва і контролю.

*Принцип інновації*, який передбачає оновлення педагогічної теорії і практики шляхом розробки, апробації нових інтелектуальних освітніх ідей, «процес внесення якісно нових елементів в освіту» [7, с. 95]. Школа як динамічна система повинна розвиватись, а відтак менеджмент має забезпечити інноваційний процес та засоби його забезпечення. Реалізація принципу інновації в управлінні закладами освіти дасть змогу навчально-виховний, навчально-пізнавальний та самоосвітній процеси перевести в якісно новий стан, створити конкурентоспроможне освітнє середовище, підготувати фахових випускників.

*Принцип оптимальності*. Оптимальним можна визнати менеджмент, який якнайкраще враховує умови, обставини, фактори щодо управління колективом і планування розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Треба передусім враховувати реальні можливості розташування школи, власної віри і цінностей керівника, історію школи, запити та потреби учнів та їх батьків, зрозумілі наміри і вимоги директора до персоналу, які вмотивовуватимуть його до виконання своїх зобов'язань, ресурси і можливості педагогічного колективу, очікування зовнішнього оточення [5].

*Принцип цілеспрямованого менеджменту*, який вимагає окреслення реальних мети і цілей загальноосвітнього навчального закладу. В цьому разі мета відображає як вимоги до освітнього закладу з боку освітньої системи, так і суб'єктивні уявлення керівника школи про конкретні цілі школи і її можливості. Мета школи – це конкретний, якісно визначений, очікуваний результат, якого школа прагне досягнути і на реалізацію якого повинен бути спрямований шкільний менеджмент. Будь-яка ціль має бути змістовно, детально охарактеризована необхідністю її реалізації, визначеністю очікуваного результату, реальністю її досягнення [8].

*Принцип інтегрованого розподілу праці*. Керівник школи повинен працювати та запропонувати колективу такий алгоритм, який спрямований на вирішення завдань у визначеній послідовності та за якого організація навчально-виховного процесу буде чітко розподілена між учасниками навчально-виховного процесу. Однією з провідних ідей менеджменту є децентралізація управління. Сутність його «полягає в широкому делегуванні керівником владних повноважень підлеглим, залишаючи за собою організаційно-розпорядчу владу; уникнення дрібної опіки та постійного контролю за роботою підлеглих без очевидної на те причини» [6]. Опора на педагогічний колектив школи щодо підготовки, розробки й обговорення рішень, зіставлення і врахування різних точок зору працівників, колективна творчість забезпечать успішну реалізацію прийнятих рішень, досягнення мети і виконання місії школи.

*Принцип функціональності*. Ефективний менеджмент вимагає вдосконалення управлінської діяльності шляхом постійного динамічного оновлення та

конкретизації функціональних обов'язків працівників відповідно до вимог часу, нинішнього розвитку суспільства. Сучасному шкільному менеджментові повинно бути властиво: індивідуальна відповідальність за все, що відбувається в установі; сприяння створенню нових та оновлення навчально-виховних технологій; приведення функцій управління до завдань навчального закладу; формування колективу односторонців; створення творчої атмосфери; постійне підвищення рівня компетентності управління; оптимізація управління; грамотне використання бюджетних та позабюджетних джерел фінансування; застосування ринкових методів управління трудовим колективом, оптимальне поєднання матеріального та морального стимулювання [8].

*Принцип демократизації*, який вимагає відмову від командно-адміністративних методів керівництва, поваги та довіри до підлеглих, терпимості до ініціативи, новаторства. Менеджмент школи має забезпечити формування організаційно правової, психологічної, моральної основи, за якої функціонування школи на всіх її етапах здійснюється в гармонійній єдності персональної відповідальності кожного за свій напрям діяльності та колективних форм роботи таких структур, як рада школи, педагогічна рада, методичні об'єднання, учнівське самоврядування, забезпечення виборності та звітності цих структур. Важливим є використання ініціативи вчителів, учнів, батьків і забезпечення демократичних стосунків між керівниками, педагогами, учнями та їх батьками.

*Принцип маркетингової діяльності* полягає у тому, що керівники і працівники школи (директор, заступники директора, вчителі) повинні мати хороші знання із сучасного менеджменту, володіти достатніми вміннями та навичками, аби налагодити процес надання таких освітніх послуг і такої якості, які б задовольняли запити учнів та їхніх батьків. В умовах становлення цивілізованих ринкових відносин освітні послуги сьогодні мають значний попит у суспільстві. Загальноосвітній навчальний заклад є виробником освітнього продукту. Чим якісніший «освітній продукт» (випускник), тим більші шанси у нього реалізувати себе в майбутньому (вступити до ЗВО). Для цього необхідно розробляти свої навчально-виховні технології, апробовані інноваційні методи та методологічні розробки з основних предметів, що забезпечують якісне навчання і знання. Таким шляхом створюється позитивний імідж освітнього закладу, а відтак зростає кількість осіб, які бажають отримати освіту в ньому. Маркетингова діяльність шкільного менеджменту може бути спрямована на покращення навчально-матеріальної бази школи, залучення позабюджетних коштів і якомога повніше задовольнити освітні потреби охочих. Задоволення потреб, запитів охочих є наріжним каменем ринкових відносин.

*Принцип партисипативності*. Креативним, успішним керівником нині може стати людина, яка насамперед позбулася стереотипів минулого і мислить

по-новому, знає, як привести освітній заклад до успіху, як планувати, аналізувати. Здійснювати контроль та оцінювати роботу є вельми важливим, проте без широкої участі кожного працівника колективу у вирішенні питань життя установи, що сприяє задоволенню потреб у самореалізації і самоутвердженні, не обійтися. Термін «participative management» дослівно з англійської мови означає «управління, засноване на участі». Ключове поняття «участь» передбачає різні форми участі суб'єктів в управлінні. Партисипативне управління в освіті означає залучення учасників цього процесу до прийняття певних рішень, тобто суб'єкти освітньої установи беруть участь у визначенні цілей, аналізі та вирішенні педагогічних проблем.

*Гедоністичний принцип.* Педагог в освітній установі повинен відчувати себе не тільки в ролі виконавця певних функцій та обов'язків. Значну частину свого життя він проводить у школі, яка має певну організаційну культуру, визначається сукупністю норм, цінностей, традицій, звичаїв та моральних засад, що регулюють діяльність і взаємовідносини педагогічного колективу. Значення морального фактора у соціальному і духовному розвитку суспільства та формуванні особистості за допомогою засобів виховання і соціального менеджменту надто велике. Функціонування освітнього закладу багато в чому залежить від етичних факторів, під якими мають розуміти норми і нормативи моральної поведінки як у трудовому колективі, так і поза ним: у сім'ї, побуті тощо. Освітня професійна етика – це сукупність етичних норм, що відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників освітньої організації, визначають моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їхньої професійної діяльності [8].

Варто зазначити, що такі принципи далеко не вичерпують перелік загальних принципів шкільного менеджменту. Адже він орієнтований на врахування швидких змін і формування нових цінностей в суспільстві, окреслення стратегії розвитку школи, постійний пошук шляхів підвищення якості роботи, створення умов для розвитку компетенцій і підвищення науково-методичного рівня педагогічного колективу. Принципи можуть змінюватися відповідно до вимог часу під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Науковому узагальненню підлягають ті з них, які забезпечують стабільний розвиток і результат. Ефективне управління сучасною школою вимагає оптимального поєднання всіх зазначених принципів.

### Список використаних джерел

1. Афанасьєв В. Г. Теория менеджмента. Москва: Юрай, 2015. 476 с.
2. Вейланде Л. В.-В. Ціннісно-сміслові аспекти навчання дорослих. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. Умань, 2019. Вип. 1. С. 35–42.

3. Даниленко Л. І. Моделювання в теорії та практиці управління освітніми організаціями. Освітній менеджмент: навч. посіб. Київ: Шкільний світ, 2003. С. 38–46.
4. Друкер П. Практика менеджмента. Москва: Вільямс, 2003. 388 с.
5. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. Київ: Либідь, 2004. 424 с.
6. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами. Тернопіль: Астон, 2007. 150 с.
7. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посіб. / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової; НАПН України, Ін-т менеджменту освіти НАПН України, Луган. обл. ін.-т післядиплом. пед. освіти. Луганськ: Рєзніков В. С., 2011. 306 с.
8. Смолей В. В. Загальні принципи шкільного менеджменту. *Наукові записки*. Серія: Педагогіка. 2010. № 3.
9. New english-ukrainian dictionary: новий англо-український словник. Київ: Чумацький шлях, 2000. 700 с.
10. Oxford Advanced Cearner's Dictionary of Current English / Seventh edition. Oxford: university press, 1997. 1716 s.

**Профателюк Л. С.**, здобувачка 1-го курсу СО «Магістр»,  
факультету хімії, біології і біотехнологій,  
спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки»  
*Донецький національний університет імені Василя Стуса,*  
*Україна*

Науковий керівник – **Зарішняк І. М.**, канд. пед. наук, доц.,  
*Донецький національний університет імені Василя Стуса,*  
*Україна*

## **УПРАВЛІНСЬКІ ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК СКЛАДОВА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

Зміни в Україні мають великий вплив на сучасну систему освіти. З огляду на це, керівники навчальних закладів повинні бути обізнані в питаннях різних сучасних управлінських ідей, успішно їх використовувати та організовувати творчу діяльність.

Справжні професіонали в освітній галузі повинні глибоко розуміти статус і роль активної взаємодії людей, які беруть участь в освітньому процесі, і використовувати її як засіб самореалізації, самовдосконалення, саморозвитку