УДК 373.5.091.113:005.95(045)

Аналіз стану сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти

Дарманська Ірина Миколаївна

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія,
Хмельницький, Україна

ІНФОРМАЦІЯ ПРО СТАТТЮ	АНОТАЦІЯ
<p><i>Історія:</i></p> <p>Надійшла: 22.05.2019 Прийнята до публікації: 14.06.2019 Опублікована онлайн: 27.06.2019</p> <hr/> <p><i>Ключові слова:</i></p> <p>магістрант підготовка управлінець управлінська компетентність складові управлінської компетентності майбутній керівник констатувальний експеримент</p> <hr/> <p>© Дарманська І. М.</p> <p>Стаття ліцензована відповідно до "CC BY 4.0".</p>	<p>У статті представлено результати констатувального експерименту, що охоплював магістрантів спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Анкети експериментального дослідження структуровано у блоки, що дають можливість спрогнозувати необхідність створення та впровадження педагогічної системи формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.</p> <p>Було досліджено рівень розуміння понять управлінської діяльності, що показало відсутність чіткого трактування та розмежування управлінських дефініцій. Здійснено оцінювання самопотреб магістрантів у формуванні управлінської компетентності та готовності до реалізації управлінських функцій, що показало відсутність готовності до управлінської діяльності. З'ясовано ставлення студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти до доцільності формування сукупних компетентностей, які утворюють управлінську. Здійснено самооцінку факторів впливу на ефективність управлінської діяльності, що підтверджують необхідність формування управлінської компетентності через оволодіння етичною, комунікативною, конфліктологічною, психологічною, загальногалузевою, економічною, правовою, предметно-методичною, діагностичною, навчальною, інформаційною, технічною компетентностями, компетентностями саморозвитку та продуктивної діяльності.</p>

Analysis of the state of formation of managerial competence of the future managers of general secondary education institutions

Irina Darmanska

*Khmelnitsky Humanities Pedagogical Academy,
Khmelnitsky, Ukraine*

Abstract. The article presents the results of the conducted ascertaining experiment that covered undergraduates in the specialty 073 «Management» of the sphere of knowledge 07 «Management and Administration». The experimental research questionnaires are structured into blocks that make it possible to predict the need to create and implement the pedagogical system of forming the managerial competence of the future heads of institutions of general secondary education.

At the stage of conducting the ascertainment experiment, the level of understanding and perception of the concepts of management activity was investigated, which showed the lack of clear interpretation and differentiation of managerial definitions; the self-needs of the undergraduates in the formation of managerial competence and readiness for the implementation of managerial functions were carried out, which showed the lack of personal readiness for managerial activity; we cleared out own attitude of students of the second (master's) level of higher education to the expediency of forming of the aggregate competences, which create the managerial function. We made self-assessment of factors influencing the effectiveness of managerial activity, confirming the need for the formation of managerial competence through the acquisition of ethical, communicative, conflictological, psychological, general sectoral, economic, legal, subject-methodological, diagnostic, educational, information technical competence as well as competences, of self-development and productive activity.

Keywords: undergraduate; training; manager; managerial competence; components of managerial competence; future manager; ascertaining experiment.

Вступ

Постановка проблеми. Необхідність підготовки висококваліфікованих фахівців сфери управління закладами загальної середньої освіти та формування управлінської компетентності зумовлена прийняттям низки міжнародних і всеукраїнських законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, таких як: Рекомендація Європейського Парламенту та Ради (ЄС) «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя» (2006 р.), Комюніке конференції Європейських міністрів вищої освіти у новому десятилітті на засадах реалізації Болонського процесу в період до 2020 р. (2009 р.), Бухарестське комюніке щодо консолідації Європейського простору вищої освіти (2012 р.), Закони України «Про освіту» (2017 р.), «Про вищу освіту» (2014 р.), «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» (2010 р.), Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. (2013 р.), Концептуальні засади розвитку педагогічної

освіти України та її інтеграції в європейський освітній простір (2004 р.), Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» (2011 р.) та ін.

Управлінська компетентність виступає фундаментальною категорією становлення майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти, оскільки відображає сформованість сукупних компетентностей, що характеризують готовність магістранта до реалізації повноважень у сфері управління закладами загальної середньої освіти. Однак практика підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти у закладах вищої освіти України показує суттєві розбіжності в системі формування управлінської компетентності, що впливає на якість надання освітніх послуг і досягнення відповідних результатів. Тому необхідність забезпечення якості освіти та створення умов для підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» спричинено, по-перше,

необхідністю адаптації процесу підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до існуючих міжнародних і всеукраїнських нормативів; по-друге, створенням якісно нового освітнього середовища, що б відповідало потребам суспільства; по-третє, необхідністю забезпечення академічної стійкості та гарантування отримання очікуваних результатів у засвоєнні управлінської компетентності.

Тому реалізуючи ідею покращення якості підготовки магістрантів зі спеціальності «Менеджмент», виникла необхідність проведення експериментальної роботи, метою якої було визначення рівня управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У межах теми дослідження особливо важливого значення мають праці науковців, пов'язані з теорією та практикою формування базових управлінських компетенцій і компетентностей керівних осіб економічного профілю (Н. О. Андрущенко (2011), А. М. Клімова (2015), О. В. Сорока (2008) та ін.), професійної компетентності менеджерів освіти (Л. В. Афанасьєва (2013), Г. Д. Беженар (2009), Л. М. Оліфіра (2013), В. І. Ростовська (2009) та ін.), управлінської компетентності керівників закладів дошкільної та загальної середньої освіти (Р. П. Вдовиченко (2007), Г. В. Єльнікова, О. І. Зайченко, В. І. Маслов та ін. (2010), Р. В. Шаповал (2009) та ін.).

Мета статті. Аналіз стану сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти з метою удосконалення процесу підготовки магістрантів зі спеціальності 073 «Менеджмент».

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Показником якості освіти є сформованість управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, яку Міністерство освіти і науки України трактує як «комплекс характеристик освітнього процесу, що визначають послідовне та практично ефективне формування компетентності та професійної

свідомості» (МОНУ, н/д). Тому якість освіти необхідно розглядати як технологічний процес, що містить якість надання освітніх послуг, якісне засвоєння матеріалу, якісний контроль та якість результату освіти.

Тому доцільність проведення експериментального дослідження зумовлена необхідністю створення умов надання освітніх послуг, структурування змісту підготовки магістрантів та забезпечення якісного процесу формування управлінської компетентності.

Згідно проведених розрахунків та даних Міністерства освіти і науки України щодо загальної кількості магістрантів спеціальності 073 «Менеджмент», яка становить орієнтовно 10000 осіб, для отримання результатів з довірчою вірогідністю (точністю) 90,0% та з похибкою довірчого інтервалу 12% достатньою за кількістю є вибірка з 47 осіб. Відповідно, для заданої нами кількості анкетованих довірчий інтервал за рівнем значущості 0,1 (або 90,0 %) складає $\pm 12,01\%$.

До експерименту на різних етапах дослідження було залучено 93 магістранти (Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, Харківська гуманітарно-педагогічна академія, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького), а також 36 науково-педагогічних працівників (Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, Харківська гуманітарно-педагогічна академія, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Житомирський державний університет імені Івана Франка, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка).

Для реалізації завдань експериментального дослідження нами було використано метод педагогічного анкетування, а отримані дані було оброблено відповідними методами математичної статистики.

На базі Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії в проведенні експериментального дослідження брали участь 47 магістрантів. До експериментального дослідження також було залучено магістрантів Харківської гуманітарно-педагогічної академії,

Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького загальною кількістю 46 осіб, де було проведено аналогічні дослідження. Вони показали наявність ідентичних результатів, що спонукало до проведення більш ґрунтовного дослідження проблеми підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти та формування у магістрантів управлінської компетентності.

Обробка даних і визначення оцінки рівня обізнаності, потреби та здатності до управлінської діяльності, сформованості управлінської компетентності здійснювались відповідно до логіки етапів організації констатувального етапу експерименту. На першому етапі здійснювалась обробка первинних даних анкетування – підрахунок відповідей, їх цифрова кодифікація, визначення відсоткового розподілу за розділами анкети з кожного запитання. На другому етапі проводилась рейтингова оцінка компетентностей, які на думку магістрантів створюють пріоритетний базис ефективної управлінської діяльності, труднощів і факторів, які впливають на якість та результативність роботи керівника. На третьому етапі визначались основні описові статистики досліджуваних показників, визначався вид розподілу агрегованих показників (сукупність відповідей магістрантів у відсотковому виразі), здійснювався розрахунок коефіцієнтів кореляції «тау Кендалла», дисперсійний аналіз Фрідмана, коефіцієнтів конкордації Кендалла, проводився факторний аналіз за методом головних компонент з «varimax» обертанням для зменшення розмірності вихідних даних і встановлення найбільш вагомих факторів впливу на ефективність управлінської діяльності за результатами педагогічного анкетування магістрантів. Опрацювання отриманих даних здійснено з використанням комп'ютерних математико-статистичних комплексів IBM SPSS Statistics 23, програми Microsoft Excel 2016.

Нами було підготовлено анкету, структуровану за наступними блоками:

1. Перший блок запитань стосувався дослідження рівня обізнаності магістрантів у

змісті ключових дефініцій управлінської діяльності, до яких нами віднесено управління, управлінську компетентність, а також компоненти управлінської компетентності.

2. Другий блок запитань спрямовувався на оцінку особистісних потреб у формуванні управлінської компетентності та визначення рівня особистісної здатності до реалізації управлінських повноважень.

3. Третій блок запитань стосувався виокремлення компетентностей, що доцільно формувати майбутньому керівнику закладу загальної середньої освіти (етична, комунікативна, саморозвитку, продуктивної діяльності, конфліктологічна, психологічна, загальногалузева, економічна, правова, предметно-методична, діагностична, навчальна, інформаційна, технічна).

4. Четвертий блок запитань стосувався виявлення труднощів, що можуть на думку магістрантів перешкоджати якісній управлінській діяльності.

5. П'ятий блок питань стосувався ранжування (від 1 до 15) факторів, наявності або відсутності яких вплине на якість реалізації управлінських повноважень.

6. Шостий блок запитань спрямовано на оцінку рівня сформованості компетентностей магістранта за відповідними показниками та рівнями.

Проаналізуємо результати проведеного анкетування та визначимо рівень обізнаності магістрантів у змісті управлінської діяльності, оцінювання власних потреб у формуванні управлінської компетентності, доцільності формування компонентів управлінської компетентності, сформованості управлінської компетентності.

Проаналізувавши результати опитування магістрантів за першим блоком питань, констатуємо наявність не тільки необізнаності, а й нерозуміння основних дефініцій управлінської діяльності. Як свідчать результати обробки первинних даних, абсолютно не розуміють змісту поняття «управління закладом освіти» 27,7% опитаних; «управлінська компетентність керівника»

36,2%; «компоненти управлінської компетентності керівника закладу освіти» 17,7%. Це достовірно підтверджується проведеними розрахунками Q-критерію щодо відмінностей кількості відповідей, адже в сукупності відповіді, які співпадали за змістом з усіх трьох питань та повного нерозуміння їх сутності становили загалом 76,0%, а решта відповідей, які можна охарактеризувати як фрагментарне, але наближене до правильного розуміння змісту означених вище понять, становить лише 24,0%, а значення Q-критерію на рівні значущості 1,64 становить -13,8717, що свідчить про достовірну більшість неправильних відповідей магістрантів, і як наслідок, наявність у групі переважної більшості студентів, які не орієнтуються в змісті і сутності визначальних понять управлінської діяльності.

Результати опитування магістрантів відповідно до другого блоку запитань показали наявність різних рівнів потреби у формуванні управлінської компетентності. Власне самооцінювання відбувалось за наступними рівнями: високий, достатній, середній, низький, потреба відсутня. Анкетування показало, що усі магістранти усвідомлюють необхідність формування управлінської компетентності, що підтверджується 0% за рівнем «потреба відсутня». Разом із цим високий і достатній рівень потреби у формуванні управлінської компетентності відчувають 77,0% магістрантів, тоді як 23,0% вважають, що вони володіють знаннями, уміннями і навичками управлінської діяльності, а тому рівень їх потреб є середнім або низьким. Показник Q-критерію на рівні значущості 1,64 становить 8,1118. Це дозволяє стверджувати, що переважна більшість магістрантів усвідомлюють значення і необхідність формування управлінської компетентності для здійснення в майбутньому ефективної професійної діяльності.

При оцінюванні особистісної готовності до управлінської діяльності нами було виокремлено наступні рівні: високий, достатній, середній, низький, відсутність сформованої управлінської компетентності. Результати анкетування показали, що 17,0% магістрантів, не маючи профільної освіти зі

спеціальності «Менеджмент», мають високий рівень сформованості управлінської компетентності та здатні без навчання в магістратурі реалізовувати управлінську діяльність у закладі загальної середньої освіти; 38,3% магістрантів вважають, що наявні в них знання та уміння дозволяють до отримання фахової спеціальності на достатньому рівні виконувати професійні управлінські зобов'язання; 21,2% магістрантів усвідомлюють наявність необізнаності в реалізації управлінських функцій та оцінюють власну здатність до практичної управлінської діяльності на низькому рівні. Значення Q-критерію 1,3678 на рівні значущості 1,64 свідчить, що достовірно неможливо встановити різницю в оціночних судженнях магістрантів щодо власної готовності до здійснення управлінської діяльності, а зважаючи на результати першого розділу анкети, доцільно припустити, що більшість з них не об'єктивно оцінюють власні можливості й рівень готовності до здійснення управлінської діяльності, значно завищуючи самооцінку.

Аналіз результатів анкетування магістрантів за третім блоком запитань показав наступний відсотковий розподіл відповідей щодо необхідності формування компонентів управлінської компетентності: переважна більшість опитаних вважають, що найбільш пріоритетним завданням є формування комунікативної компетентності (14,3%), наступними за значущістю магістранти вважають етичну (10,4%), навчальну (10,0%), правову (9,1%), саморозвитку та самоосвіти, психологічну (8,3%), загальногалузеву (7,0%). Найнижчий пріоритет магістранти надали діагностичній (2,6%), технічній (3,0%), економічній (4,3%), конфліктологічній (4,8%) компетентностям, що свідчить про нерозуміння змісту й сутності діяльності керівника закладу освіти за цими напрямками.

Зазначені результати дають можливість сформувати рейтинг значущості компонентів управлінської компетентності, якими бажають оволодіти магістранти під час навчання: комунікативна, етична, навчальна, правова, саморозвитку та самоосвіти, психологічна, загальногалузєва, предметно-методична,

інформаційна, продуктивної діяльності, конфліктологічна, економічна, психологічна, діагностична.

Наведені вище показники підтверджують наявність некомпетентності магістрантів у трактуванні та змісті зазначених компонентів, а також відсутність розуміння напрямів діяльності закладу загальної середньої освіти, що потребують управлінського контролю.

Четвертий блок запитань дозволив структурувати важливі та значущі перешкоди в управлінській діяльності для магістрантів за рейтинговою системою наступним чином:

1. Відсутність практичних умінь управлінської діяльності – 16,4%.
2. Низький рівень теоретичної обізнаності в управлінській діяльності – 9,1%.
3. Низький рівень володіння правовою базою – 8,5%.
4. Недооцінка власних управлінських дій – 7,3%.
5. Низький рівень ведення внутрішньої документації – 4,8%.
6. Недостатня впевненість у власних діях управлінського характеру, низький рівень самоосвіти, відсутність навичок організації системи внутрішньо-шкільного контролю, відсутність навичок публічної самопрезентації – 4,2%.
7. Недостатній рівень умінь в організації колективу, відсутність теоретичної бази знань, низький рівень умінь приймати правові рішення, недостатній рівень іншомовного спілкування – 3,6%;
8. Відсутність впевненості у своїх управлінських діях – 3,0%.
9. Неготовність до інноваційної діяльності – 2,4%.
10. Недостатній рівень умінь в організації колективу, низький рівень комунікативних навичок, відсутність навичок у плануванні роботи, неспроможність реалізувати теоретичні знання на практиці – 1,8%.
11. Неспроможність знаходити компроміс у конфліктних ситуаціях, відсутність теоретичних знань у здійсненні діагностування, низький рівень знань з організації охорони праці, відсутність навичок контролю за веденням внутрішньої документації – 1,2%.

12. Відсутність прагнення до саморозвитку, неспроможність швидко реагувати на зміни в законодавстві, низький рівень володіння інформаційними технологіями – 0,6%.

Зазначені результати свідчать про усвідомлення магістрантами перешкод, що можуть існувати в практичній управлінській діяльності. Разом із цим, низький відсотковий розподіл відповідей дає можливість стверджувати про необхідність створення мотиваційного середовища щодо засвоєння змісту компонентів управлінської компетентності, а також введення спецкурсу «Управлінський практикум».

П'ятий блок містив завдання щодо визначення важливості факторів впливу на ефективність управлінської діяльності. Результати анкетування дозволили здійснити розподіл відповідей магістрантів за значущістю факторів у відсотковому та бальному розподілі. У рейтинговому вимірі відповіді магістрантів розподілились наступним чином: умінь організовувати навчальний процес; володіння методологією управлінської компетентності; володіння правовою інформацією з управління закладом освіти; обізнаність у міжнародному законодавстві, що впливає освітній процес України; умінь уникати та розв'язувати конфліктні ситуації; наявність навичок управління виховним процесом; умінь створити умови з охорони праці в закладі; володіння навичками створення іміджу закладу освіти; умінь здійснювати контроль за організацією методичної роботи; спроможність захищати результати інтелектуальної діяльності; умінь впроваджувати інноваційні системи; володіння інформаційними технологіями; умінь організації господарської діяльності; здійснення контролю за фінансово-економічною діяльністю; наявність етичних якостей і спілкування з колективом.

Відсотковий розподіл балів дає можливість стверджувати про визнання магістрантами важливості усіх факторів управлінської діяльності, оскільки вони розподіляються в межах 31,3÷38,5. Враховуючи те, що фактори впливу визначались, виходячи із змісту компонентів управлінської компетентності,

констатуємо доцільність їх формування при підготовці магістрантів зі спеціальності 073 «Менеджмент». Окрім того, проведений аналіз ще раз доводить відсутність у магістрантів сформованості компетентностей, що утворюють управлінську.

Як свідчать результати дисперсійного аналізу Фрідмана та значення коефіцієнту конкордації Кендалла (0,10125), висловлені магістрантами оціночні судження з цього розділу анкети характеризуються низькою мірою узгодженості, що може пояснюватись відсутністю у магістрантів практичного досвіду та необхідного рівня знань у сфері управлінської діяльності. Також слід відзначити, що кореляційний аналіз засвідчив відсутність сильних (0,8-1,0) і достатньо сильних (0,6-0,79) достовірно значущих кореляційних зв'язків між окремими факторами, що дозволяє констатувати факт необхідності їх урахування як окремих факторних складових, що впливають на оптимальність змісту навчальних програм із передбаченням у них відповідних засобів і методів, програмних технологій в освітньому процесі.

До факторного аналізу було включено всі п'ятнадцять перемінних, які були інтерпретовані як чинники впливу на ефективність управлінської діяльності. Як свідчать результати тесту Kaiser-Meyer-Olkin та критерій сферичності Barletta, вибірка для проведення факторного аналізу є прийнятною (КМО: 0,689 – достатня адекватність; $p < 0,000$). Факторний аналіз дозволив виокремити п'ять факторів за даними анкетування магістрантів, які здійснюють вагомий вплив на ефективність управлінської діяльності зі сукупною пояснюваною дисперсією 78,43%. Перший фактор утворили перемінні, які на нашу думку більше характеризують технологічні управлінські процеси із внеском до сукупної дисперсії 22,57%. Вони впорядковані нами за факторним навантаженням: здійснення контролю за фінансово-економічною діяльністю (0,925), володіння навичками створення іміджу закладу освіти (0,908), володіння методологією управлінської компетентності (0,837), уміння запроваджувати інноваційні системи (0,704), обізнаність у міжнародному законодавстві в

галузі освіти (0,454). Другий фактор із внеском до сукупної дисперсії 16,14% утворений чинниками, які більшою мірою характеризують процеси та ефективність управлінської діяльності керівника педагогічним і учнівським колективами, а саме: уміння організовувати освітній процес (факторне навантаження 0,901), володіння правовою інформацією з управління закладом освіти (0,894), наявність етичних якостей і спілкування з колективом (0,568). Третій фактор із внеском до сукупної пояснюваної дисперсії 15,91% утворили такі чинники: володіння інформаційними технологіями (0,830) та спроможність захищати результати інтелектуальної діяльності (0,761), що дозволяє інтерпретувати їх як технологічно-інформаційний фактор. Четвертий фактор із внеском 13,64% до пояснюваної дисперсії утворили три чинники: уміння створити умови з охорони праці в закладі (0,816), уміння здійснювати контроль за організацією методичної роботи (0,687), уміння організації господарської діяльності (0,623), що дозволяє інтерпретувати його як фактор організаційних умінь і навичок. Останній, п'ятий фактор із внеском у сукупну дисперсію 10,17% утворили два чинники: уміння уникати та розв'язувати конфліктні ситуації (0,922) та наявність навичок управління виховним процесом (0,547), який доцільно визначити як комунікативно-виховний фактор.

Таким чином, факторний аналіз дозволив виокремити п'ять чинників, які доцільно врахувати в моделі підготовки майбутніх керівників закладів освіти з пріоритетним забезпеченням кількості навчального часу на дисципліни, що є провідними за змістом у формуванні відповідних видів компетентностей управлінської діяльності і які мають бути узгоджені зі змістом відповідних факторів у міру їх значущості.

Завдання шостого блоку були спрямовані на оцінювання магістрантами рівня сформованості окремих компонентів власної управлінської компетентності, які наведено в [табл. 1](#). Результати оцінювання сформованості етичної, комунікативної, здоров'язберігаючої компетентностей, компетентності саморозвитку та самоосвіти представлено в [табл. 2](#).

Таблиця 1. Зміст складових управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти

№ п/п	Компетентність	Компоненти компетентності
1.	Етична	1. Дотримання етики ділового спілкування.
2.	Комунікативна	1. Організація взаємодії структурних підрозділів, учасників освітнього процесу. 2. Застосування адекватних методів комунікації. 3. Підтримка співрозмовника з позиції обговорення поточних освітніх проблем і перспектив розвитку закладу освіти. 4. Представлення закладу освіти на зовнішніх зібраннях. 5. Представлення та реклама закладу освіти у міжнародних відносинах (володіння іноземною мовою).
3.	Здоров'язберігаюча	1. Організація заходів із охорони праці в закладі освіти. 2. Ведення документації з організації безпечних і нешкідливих умов праці. 3. Забезпечення проходження обов'язкових медичних оглядів. 4. Організація розгляду та процедури розслідування нещасних випадків у закладі освіти.
4.	Саморозвитку та самоосвіти	1. Формування власного стилю керівництва. 2. Організація власної управлінської праці. 3. Здійснення самоаналізу та коригування особистої діяльності.
5.	Продуктивної діяльності	1. Визначення напрямів розвитку закладу освіти. 2. Створення програми діяльності закладу освіти відповідно до визначеної стратегії його розвитку. 3. Створення планів удосконалення соціально-економічного розвитку закладу освіти. 4. Створення плану розвитку персоналу закладу освіти.
6.	Конфліктологічна	1. Діагностування міжособистісних стосунків членів колективу. 2. Оцінювання рівнів конфліктності членів колективу. 3. Подолання конфліктних ситуацій.
7.	Психологічна	1. Організація заходів щодо створення соціально-психологічних умов діяльності колективу закладу освіти. 2. Створення формальних правил співпраці учасників освітнього процесу. 3. Створення належного морально-психологічного клімату в колективі. 4. Використання психологічних факторів, які впливають на ефективність і безпечність фахової діяльності колективу. 5. Оцінка особистого психологічного стану та стану підлеглих. 6. Використання спеціальних методик корекції власного психофізіологічного стану в умовах колективної діяльності.
8.	Загальногалузева	1. Організація контролю за дотриманням норм колективного договору. 2. Визначення технологій управління закладом освіти з урахуванням особливостей його функціонування. 3. Організація діяльності адміністративної служби закладу освіти. 4. Створення документів, що визначають напрями функціонування закладу освіти. 5. Контроль якості та ефективності роботи педагогічних працівників. 6. Контроль за виконанням організаційних заходів із ведення бібліотечної, видавничої та архівної діяльності. 7. Контроль за розглядом структурними підрозділами і працівниками звернень учасників освітнього процесу.

№ п/п	Компетентність	Компоненти компетентності
		<ul style="list-style-type: none"> 8. Проведення та аналіз нарад, засідань, інших зібрань. 9. Оформлення звітної документації.
9.	Економічна	<ul style="list-style-type: none"> 1. Визначення штатного розпису працівників закладу освіти, посадових окладів у межах фонду оплати праці. 2. Визначення порядку встановлення надбавок, доплат, премій, інших виплат. 3. Організація роботи бухгалтерії закладу освіти, їдальні.
10.	Правова	<ul style="list-style-type: none"> 1. Створення посадових інструкцій педагогічних працівників і обслуговуючого персоналу закладу освіти. 2. Створення правил внутрішнього трудового розпорядку закладу освіти. 3. Створення колективного договору закладу освіти. 4. Організація правового режиму роботи закладу освіти. 5. Створення наказів по закладу освіти. 6. Визначення міри відповідальності за порушення трудової дисципліни. 7. Накладати на працівників стягнення відповідно до чинного законодавства. 8. Організація роботи із звернення фізичних і юридичних осіб згідно чинного законодавства. 9. Укладення трудових правовідносин. 10. Правова організація припинення трудових правовідносин. 11. Правова організація робочого часу педагогічних працівників. 12. Правова організація часу відпочинку педагогічних працівників. 13. Правовий розгляд індивідуальних і колективних трудових спорів у закладах освіти. 14. Підстави притягнення до кримінальної відповідальності учасників освітнього процесу. 15. Підстави притягнення до адміністративної відповідальності учасників освітнього процесу. 16. Реалізація прав і свобод учнів згідно сімейного законодавства. 17. Правова організація господарської діяльності закладу освіти. 18. Організація правового захисту учасників освітнього процесу. 19. Організація контролю за виконанням працівниками закладу освіти посадових інструкцій.
11.	Предметно-методична	<ul style="list-style-type: none"> 1. Організація атестації педагогічних працівників. 2. Здійснення контролю за виконанням заходів щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників. 3. Організація методичної роботи в закладі освіти. 4. Організація контролю за методичною роботою педагогічних працівників.
12.	Діагностична	<ul style="list-style-type: none"> 1. Визначення технологій діагностики якості освіти. 2. Проведення стандартизації засобів діагностики якості освіти. 3. Організація та здійснення моніторингу.
13.	Навчальна	<ul style="list-style-type: none"> 1. Формування контингенту осіб, які навчаються у закладі освіти. 2. Створення планів навчальної діяльності закладу освіти. 3. Визначення переліку узагальнених соціальних здатностей (компетентностей) випускника закладу освіти. 4. Проектування змісту навчання. 5. Проектування навчального плану. 6. Проектування програми навчальної дисципліни. 7. Контроль якості та ефективності освітнього процесу.

№ п/п	Компетентність	Компоненти компетентності
14.	Технічна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення дотримання учасниками освітнього процесу вимог із безпеки праці. 2. Організація заходів з укріплення та розвитку навчально-матеріальної, соціально-економічної та соціально-побутової бази діяльності закладу освіти. 3. Організація ремонтних робіт у закладі освіти. 4. Забезпечення безпечної експлуатації інженерно-технічних комунікацій. 5. Контролювання стану і збереження будівель, іншого майна. 6. Організація та контроль здійснення заходів з побутового обслуговування учасників освітнього процесу. 7. Організація евакуації учасників освітнього процесу.
15.	Інформаційна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання методів доступу до інформації. 2. Збір, поширення та зберігання інформації. 3. Використання технологій передачі інформації.

Таблиця 2. Результати оцінювання сформованості етичної, комунікативної, здоров'язберігаючої компетентностей, компетентності саморозвитку та самоосвіти

Оцінка рівня сформованості управлінської діяльності за видами компетентностей (самооцінка магістрантів)												
№ показника	Рівні та кількість відповідей					Всього	Відсотковий розподіл за рівнями					Всього
	не во- лодію	низь- кий	серед- ній	достат- ній	висо- кий		не во- лодію	низь- кий	серед- ній	достат- ній	висо- кий	
Етична компетентність												
1	4	1	9	31	2	47	8,5%	2,1%	19,1%	66,0%	4,3%	100%
Комунікативна компетентність												
1	5	7	16	18	1	47	10,6%	14,9%	34,0%	38,3%	2,1%	100%
2	5	5	11	19	7	47	10,6%	10,6%	23,4%	40,4%	14,9%	100%
3	5	5	7	20	10	47	10,6%	10,6%	14,9%	42,6%	21,3%	100%
4	8	9	12	12	6	47	17,0%	19,1%	25,5%	25,5%	12,8%	100%
5	8	10	15	10	4	47	17,0%	21,3%	31,9%	21,3%	8,5%	100%
Здоров'язберігаюча компетентність												
1	6	6	9	18	8	47	12,8%	12,8%	19,1%	38,3%	17,0%	100%
2	9	2	11	17	8	47	19,1%	4,3%	23,4%	36,2%	17,0%	100%
3	8	2	6	21	10	47	17,0%	4,3%	12,8%	44,7%	21,3%	100%
4	10	3	8	19	7	47	21,3%	6,4%	17,0%	40,4%	14,9%	100%
Компетентність саморозвитку та самоосвіти												
1	7	6	8	18	8	47	14,9%	12,8%	17,0%	38,3%	17,0%	100%
2	11	4	10	14	8	47	23,4%	8,5%	21,3%	29,8%	17,0%	100%
3	6	4	9	24	4	47	12,8%	8,5%	19,1%	51,1%	8,5%	100%

Рівень сформованості у себе етики ділового спілкування 66,0% магістрантів оцінили на достатньому рівні, 4,3% на високому і лише 10,6% зазначили, що вони не володіють цією складовою етичної компетентності або вона сформована в них на низькому рівні. На думку переважної більшості магістрантів у них на високому й достатньому рівні сформована здатність підтримки співрозмовника з позиції

обговорення, застосування адекватних методів комунікації та організації взаємодії структурних підрозділів, учасників освітнього процесу, які є важливими складовими комунікативної компетенції. Найгіршою самооцінкою сформованості магістранти охарактеризували представлення та рекламу закладу освіти у міжнародних відносинах (володіння іноземною мовою).

Найвищим рівнем розвитку магістранти характеризували в себе такі складові здоров'язберігаючої компетентності: забезпечення проходження обов'язкових медичних оглядів, ведення документації з організації безпечних і нешкідливих умов праці та організації заходів із охорони праці. Однозначно високими показниками рівня сформованості магістранти оцінили складові

компетентності саморозвитку і самоосвіти, як-от: здійснення самоаналізу та коригування особистісної діяльності, формування власного стилю керівництва, організація власної управлінської праці.

Результати оцінювання сформованості компетентності продуктивної діяльності, конфліктологічної та психологічної компетентностей подано в [табл. 3](#).

Таблиця 3. Результати оцінювання сформованості компетентностей продуктивної діяльності, конфліктологічної та психологічної

Оцінка рівня сформованості управлінської діяльності за видами компетентностей (самооцінка магістрантів)												
№ показника	Рівні та кількість відповідей					Всього	Відсотковий розподіл за рівнями					Всього
	не во- лодію	низь- кий	серед- ній	достат- ній	висо- кий		не во- лодію	низь- кий	серед- ній	достат- ній	висо- кий	
Компетентність продуктивної діяльності												
1	4	8	12	18	5	47	8,5%	17,0%	25,5%	38,3%	10,6%	100%
2	6	5	11	17	8	47	12,8%	10,6%	23,4%	36,2%	17,0%	100%
3	8	7	13	14	5	47	17,0%	14,9%	27,7%	29,8%	10,6%	100%
4	8	3	8	22	6	47	17,0%	6,4%	17,0%	46,8%	12,8%	100%
Конфліктологічна компетентність												
1	6	5	7	21	8	47	12,8%	10,6%	14,9%	44,7%	17,0%	100%
2	7	1	11	22	6	47	14,9%	2,1%	23,4%	46,8%	12,8%	100%
3	5	4	9	20	9	47	10,6%	8,5%	19,1%	42,6%	19,1%	100%
Психологічна компетентність												
1	4	6	8	24	5	47	8,5%	12,8%	17,0%	51,1%	10,6%	100%
2	5	6	9	20	7	47	10,6%	12,8%	19,1%	42,6%	14,9%	100%
3	5	4	10	19	9	47	10,6%	8,5%	21,3%	40,4%	19,1%	100%
4	7	1	7	24	8	47	14,9%	2,1%	14,9%	51,1%	17,0%	100%
5	1	4	16	18	8	47	2,1%	8,5%	34,0%	38,3%	17,0%	100%
6	4	8	8	19	8	47	8,5%	17,0%	17,0%	40,4%	17,0%	100%

Магістранти вважають, що на високому і достатньому рівні в них сформовані здатність до визначення напрямів розвитку закладу освіти та створення програми діяльності закладу освіти відповідно до визначеної стратегії розвитку, що є складовими компетентності продуктивної діяльності. Переважна більшість опитаних вважають, що вони на високому рівні володіють здатністю до подолання конфліктних ситуацій та спроможні оцінювати рівні конфліктності членів колективу, що свідчить про їх впевненість щодо високого рівня сформованості конфліктологічної компетентності. В переважній більшості магістрантів абсолютно не виникає сумнівів

щодо володіння ними на високому рівні усіма складовими психологічної компетентності. Наприклад, 51,1% опитаних вважають, що в них на достатньому рівні сформована здатність до організації заходів по створенню соціально-психологічних умов діяльності колективу закладу освіти, понад 90% магістрантів переконані, що вони на достатньому і високому рівнях володіють методикою оцінки особистого психологічного стану та стану підлеглих та спроможні створювати належний морально-психологічний клімат в колективі.

Результати оцінювання сформованості загальногалузевої та економічної компетентностей подано в [табл. 4](#).

Таблиця 4. Результати сформованості загальногалузевої та економічної компетентностей

Оцінка рівня сформованості управлінської діяльності за видами компетентностей (самооцінка магістрантів)												
№ показника	Рівні та кількість відповідей					Всього	Відсотковий розподіл за рівнями					Всього
	не во- лодію	низь- кий	серед- ній	достат- ній	висо- кий		не во- лодію	низь- кий	серед- ній	достат- ній	висо- кий	
Загальногалузева компетентність												
1	4	7	12	18	6	47	8,5%	14,9%	25,5%	38,3%	12,8%	100%
2	5	7	8	20	7	47	10,6%	14,9%	17,0%	42,6%	14,9%	100%
3	4	8	14	15	6	47	8,5%	17,0%	29,8%	31,9%	12,8%	100%
4	5	8	7	21	6	47	10,6%	17,0%	14,9%	44,7%	12,8%	100%
5	7	7	5	19	9	47	14,9%	14,9%	10,6%	40,4%	19,1%	100%
6	8	5	12	15	7	47	17,0%	10,6%	25,5%	31,9%	14,9%	100%
7	5	9	11	19	3	47	10,6%	19,1%	23,4%	40,4%	6,4%	100%
8	8	5	11	20	3	47	17,0%	10,6%	23,4%	42,6%	6,4%	100%
9	10	5	8	16	8	47	21,3%	10,6%	17,0%	34,0%	17,0%	100%
Економічна компетентність												
1	7	10	5	20	5	47	14,9%	21,3%	10,6%	42,6%	10,6%	100%
2	8	6	9	16	8	47	17,0%	12,8%	19,1%	34,0%	17,0%	100%
3	7	8	8	14	10	47	14,9%	17,0%	17,0%	29,8%	21,3%	100%

Щодо складових загальногалузевої компетентності магістранти вважають, що в них найкращим чином сформовані уміння організації контролю за дотриманням норм колективного договору та визначення технологій управління закладом освіти з урахуванням особливостей його функціонування, розробки змісту документів, що визначають напрями функціонування закладу освіти. Водночас більшість магістрантів визначили низький рівень або повну відсутність знань і умінь з приводу оформлення звітної документації. Щодо складових економічної компетентності опитані визначили, що найкращим рівнем володіння вони вважають навички організації роботи бухгалтерії закладу освіти, їдальні і відповідно понад 50% магістрантів вважають, що на достатньому і високому рівнях вміють визначати зміст штатного розпису працівників закладу освіти, посадових окладів у межах фонду оплати праці та визначати порядок встановлення надбавок, доплат, премій тощо.

Результати оцінювання сформованості правової компетентності подано в [табл. 5](#).

Правова компетентність оцінювалась магістрантами за низкою складових, які свідчать про володіння нормативно-правовою базою у сфері освіти. На думку магістрантів високим рівнем сформованості в них є здатність до організації контролю за виконанням працівниками закладу освіти посадових інструкцій, розробка змісту колективного договору з урахуванням вимог чинної нормативно-правової бази, створення правил внутрішнього трудового розпорядку закладу освіти. Менш сформованими в себе магістранти вважають уміння накладати на працівників стягнення відповідно до чинного законодавства, обґрунтовувати підстави притягнення до кримінальної відповідальності учасників освітнього процесу та створювати накази закладу освіти.

Результати оцінювання сформованості предметно-методичної, діагностичної та навчальної компетентностей подано в [табл. 6](#).

Таблиця 5. Результати оцінювання сформованості правової компетентності

Оцінка рівня сформованості управлінської діяльності за видами компетентностей (самооцінка магістрантів)												
№ показника	Рівні та кількість відповідей					Всього	Відсотковий розподіл за рівнями					Всього
	не во- лодію	низь- кий	серед- ній	достат- ній	висо- кий		не во- лодію	низь- кий	серед- ній	достат- ній	висо- кий	
Правова компетентність												
1	8	6	8	17	8	47	17,0%	12,8%	17,0%	36,2%	17,0%	100%
2	6	6	10	16	9	47	12,8%	12,8%	21,3%	34,0%	19,1%	100%
3	3	6	14	15	9	47	6,4%	12,8%	29,8%	31,9%	19,1%	100%
4	6	8	11	17	5	47	12,8%	17,0%	23,4%	36,2%	10,6%	100%
5	8	7	10	17	5	47	17,0%	14,9%	21,3%	36,2%	10,6%	100%
6	8	5	11	14	9	47	17,0%	10,6%	23,4%	29,8%	19,1%	100%
7	10	7	9	11	10	47	21,3%	14,9%	19,1%	23,4%	21,3%	100%
8	9	6	9	12	11	47	19,1%	12,8%	19,1%	25,5%	23,4%	100%
9	7	7	10	14	9	47	14,9%	14,9%	21,3%	29,8%	19,1%	100%
10	8	4	13	12	10	47	17,0%	8,5%	27,7%	25,5%	21,3%	100%
11	9	4	9	18	7	47	19,1%	8,5%	19,1%	38,3%	14,9%	100%
12	10	3	10	13	11	47	21,3%	6,4%	21,3%	27,7%	23,4%	100%
13	8	3	12	17	7	47	17,0%	6,4%	25,5%	36,2%	14,9%	100%
14	8	6	8	18	7	47	17,0%	12,8%	17,0%	38,3%	14,9%	100%
15	8	8	9	17	5	47	17,0%	17,0%	19,1%	36,2%	10,6%	100%
16	8	5	10	17	7	47	17,0%	10,6%	21,3%	36,2%	14,9%	100%
17	7	5	12	15	8	47	14,9%	10,6%	25,5%	31,9%	17,0%	100%
18	9	5	8	17	8	47	19,1%	10,6%	17,0%	36,2%	17,0%	100%
19	2	10	10	16	9	47	4,3%	21,3%	21,3%	34,0%	19,1%	100%

Таблиця 6. Результати оцінювання сформованості предметно-методичної, діагностичної та навчальної компетентності

Оцінка рівня сформованості управлінської діяльності за видами компетентностей (самооцінка магістрантів)												
№ показника	Рівні та кількість відповідей					Всього	Відсотковий розподіл за рівнями					Всього
	не во- лодію	низь- кий	серед- ній	достат- ній	висо- кий		не во- лодію	низь- кий	серед- ній	достат- ній	висо- кий	
Предметно-методична компетентність												
1	10	2	11	16	8	47	21,3%	4,3%	23,4%	34,0%	17,0%	100%
2	8	6	6	19	8	47	17,0%	12,8%	12,8%	40,4%	17,0%	100%
3	5	8	8	20	6	47	10,6%	17,0%	17,0%	42,6%	12,8%	100%
4	8	5	9	16	9	47	17,0%	10,6%	19,1%	34,0%	19,1%	100%
Діагностична компетентність												
1	7	4	12	18	6	47	14,9%	8,5%	25,5%	38,3%	12,8%	100%
2	8	5	9	19	6	47	17,0%	10,6%	19,1%	40,4%	12,8%	100%
3	9	7	7	18	6	47	19,1%	14,9%	14,9%	38,3%	12,8%	100%
Навчальна компетентність												
1	10	3	7	18	9	47	21,3%	6,4%	14,9%	38,3%	19,1%	100%
2	8	5	8	16	10	47	17,0%	10,6%	17,0%	34,0%	21,3%	100%
3	7	4	8	22	6	47	14,9%	8,5%	17,0%	46,8%	12,8%	100%
4	9	4	7	21	6	47	19,1%	8,5%	14,9%	44,7%	12,8%	100%
5	8	4	8	19	8	47	17,0%	8,5%	17,0%	40,4%	17,0%	100%
6	10	5	7	16	9	47	21,3%	10,6%	14,9%	34,0%	19,1%	100%
7	8	7	10	14	8	47	17,0%	14,9%	21,3%	29,8%	17,0%	100%

Щодо предметно-методичної компетентності більшість магістрантів визначила, що не має жодних труднощів з організацією методичної роботи в закладі освіти, здійсненням заходів контролю за виконанням заходів щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників та організацією контролю за методичною роботою. На думку близько 60% магістрантів, вони на високому і достатньому рівні володіють навичками застосування технологій діагностики якості освіти та володіють прийомами стандартизації засобів діагностики якості освіти, що свідчить про впевненість більшості магістрантів щодо

достатнього рівня сформованості в них діагностичної компетентності. Слід відзначити, що більшість магістрантів вважає, що вони здатні на високому рівні визначати перелік узагальнених соціальних здатностей (компетентностей) випускників закладів освіти, створювати плани навчальної діяльності закладу освіти та проектування навчального плану і в цілому оцінюють в себе сформованість навчальної компетентності на високому рівні.

Результати оцінювання сформованості технічної та інформаційної компетентностей подано в [табл. 7](#).

Таблиця 7. Результати сформованості технічної та інформаційної компетентності

Оцінка рівня сформованості управлінської діяльності за видами компетентностей (самооцінка магістрантів)												
№ показника	Рівні та кількість відповідей					Всього	Відсотковий розподіл за рівнями					Всього
	не во- лодію	низь- кий	серед- ній	достат- ній	висо- кий		не во- лодію	низь- кий	серед- ній	достат- ній	висо- кий	
Технічна компетентність												
1	9	1	11	15	11	47	19,1%	2,1%	23,4%	31,9%	23,4%	100%
2	9	2	9	18	9	47	19,1%	4,3%	19,1%	38,3%	19,1%	100%
3	8	4	11	18	6	47	17,0%	8,5%	23,4%	38,3%	12,8%	100%
4	9	3	9	15	11	47	19,1%	6,4%	19,1%	31,9%	23,4%	100%
5	8	6	7	17	9	47	17,0%	12,8%	14,9%	36,2%	19,1%	100%
6	7	7	5	21	7	47	14,9%	14,9%	10,6%	44,7%	14,9%	100%
7	8	3	6	21	9	47	17,0%	6,4%	12,8%	44,7%	19,1%	100%
Інформаційна компетентність												
1	7	1	9	20	10	47	14,9%	2,1%	19,1%	42,6%	21,3%	100%
2	5	4	10	18	10	47	10,6%	8,5%	21,3%	38,3%	21,3%	100%
3	7	2	8	17	13	47	14,9%	4,3%	17,0%	36,2%	27,7%	100%

Визначаючи рівень сформованості технічної компетентності за окремими складовими переважна більшість магістрантів (понад 50%) переконані, що в них на високому і достатньому рівні сформовані здатність до організації евакуації учасників освітнього процесу, забезпечення дотримання учасниками освітнього процесу вимог із безпеки праці та організації і контролю здійснення заходів з побутового обслуговування учасників освітнього процесу. Наостанок магістранти оцінили рівень сформованості в себе складових інформаційної компетентності, серед яких переважна більшість вважає, що на високому і достатньому рівні вони володіють методами

збору, поширення та зберігання інформації, використанням технологій передачі інформації та методів доступу до інформації.

Узагальнюючи дані, отримані в результаті проведеного констатувального експерименту, слід відзначити, що на думку магістрантів в них найкращою мірою сформовані етична, психологічна й інформаційна компетентності, а вимагають більш поглибленої підготовки для формування діагностичної, економічної та комунікативної, навчальної компетентностей, оволодіння навичками саморозвитку і самоосвіти.

Результати дослідження сформованості компетентностей управлінської діяльності за

самооцінкою магістрантів дають можливість створення рейтингу компетентностей, які мають бути сформовані у магістрантів зі спеціальності «Менеджмент»: діагностична, економічна, комунікативна, навчальна, саморозвитку та самоосвіти, правова, предметно-методична, продуктивної діяльності, загальногалузева, технічна, здоров'язберігаюча, конфліктологічна, інформаційна, психологічна, етична.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведені дослідження дають підстави акцентувати увагу на важливості сформованості управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, які повинні володіти навичками стратегічного проектування, моніторингу та системного моделювання процесів, організації ефективних міжособистісних і професійних комунікацій в педагогічному колективі.

Керівник закладу загальної середньої освіти, який поєднує в собі високий рівень професійних, педагогічних, психологічних і соціальних якостей, здатний створювати умови для розвитку творчих здібностей учнів, розвивати в них прагнення до творчого сприйняття знань, вчити самостійно мислити, повніше реалізовувати їхні потреби, підвищувати мотивацію до вивчення предметів, заохочувати індивідуальні схильності і таланти.

Перспективами подальших розвідок є розробка дієвих механізмів формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти у процесі неперервної професійної підготовки та їх реалізація в освітньому процесі закладів вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Андрущенко, Н. О. (2011). *Формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю засобами інтерактивних технологій*. (Автореф. дис. канд. пед. наук). Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, Вінниця.

Афанасьєва, Л. В. (2013). *Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів організацій у процесі вивчення професійно орієнтованих дисциплін*. (Автореф. дис. канд. пед. наук). Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка, Кіровоград.

Беженар, Г. Д. (2009). *Психолого-педагогічні умови розвитку професійної компетентності керівника навчального закладу*. (Автореф. дис. канд. психол. наук). Національна академія державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, Хмельницький.

Вдовиченко, Р. П. (2007). *Управлінська компетентність керівника школи*. Харків: Вид. група «Основа».

Ельникова, Г. В., Зайченко, О. І., Маслов, В. І. та ін. (2010). *Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти*: монографія. Київ – Чернівці: Книги-XXI.

Клімова, А. М. (2015). *Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах економічного профілю*. (Автореф. дис. канд. пед. наук). ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», Переяслав-Хмельницький.

Міністерство освіти і науки України. (н/д). *Якість освіти*. Взято з <https://mon.gov.ua/ua/tag/yakist-oviti>.

Оліфіра, Л. М. (2013). *Розвиток професійної управлінської компетентності керівників вищих педагогічних навчальних закладів I-II рівнів акредитації засобами навчальних тренінгів*. (Автореф. дис. канд. пед. наук). ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Київ.

Ростовська, В. І. (2009). *Управління процесом формування професійної компетентності заступника директора з навчально-виховної роботи загальноосвітнього навчального закладу*. (Автореф. дис. канд. пед. наук). ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Київ.

Сорока, О. В. (2008). *Формування та розвиток трудового потенціалу управлінських кадрів в умовах ринкових відносин*. (Автореф. дис. канд. екон. наук). Донецький національний університет, Донецьк.

Шаповал, Р. В. (2009). *Формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу*. (Автореф. дис. канд. пед. наук). Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, Харків.

REFERENCES

- Andrushchenko, N. O. (2011). *Formation of basic managerial competencies in future managers of economic profile by means of interactive technologies*. (Author's abstract of Candidate of Pedagogic Sciences Thesis). Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia. (in Ukrainian)
- Afanasieva, L. V. (2013). *Formation of professional competence of future managers of organizations in the process of study of professionally oriented disciplines*. (Author's abstract of Candidate of Pedagogic Sciences Thesis). Kirovohrad State Pedagogical University named after Volodymyr Vynnychenko, Kirovohrad. (in Ukrainian)
- Bezhenar, H. D. (2009). *Psychological and pedagogical conditions for the development of professional competence of the head of the educational institution*. (Author's abstract of Candidate of Psychologic Sciences Thesis). National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after Bogdan Khmelnytsky, Khmelnytskyi. (in Ukrainian)
- Vdovychenko, R. P. (2007). *Managerial competence of the head of the school*. Kharkiv: Vyd. hrupa «Osnova». (in Ukrainian)
- Yelnykova, H. V., Zaichenko, O. I., Maslov, V. I. et al. (2010). *Theoretical and methodological principles of modeling the professional competence of heads of educational institutions: monograph*. Kyiv-Chernivtsi: Knyhy-XXI. (in Ukrainian)
- Klimova, A. M. (2015). *Formation of managerial competence of future managers in higher educational establishments of economic profile*. (Author's abstract of Candidate of Pedagogic Sciences Thesis). Pereiaslav-Khmelnytskyi Hryhorii Skovoroda State Pedagogical University, Pereiaslav-Khmelnytskyi. (in Ukrainian)
- Ministry of Education and Science of Ukraine. (n/d). *Quality of education*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/tag/yakist-osviti>. (in Ukrainian)
- Olifira, L. M. (2013). *Development of professional managerial competence of heads of higher pedagogical educational institutions of the I-II levels of accreditation by means of educational trainings*. (Author's abstract of Candidate of Pedagogic Sciences Thesis). State Higher Educational Institution "University of Educational Management", Kyiv. (in Ukrainian)
- Rostovska, V. I. (2009). *Management of the process of forming the professional competence of the Deputy Director for educational work of a comprehensive educational institution*. (Author's abstract of Candidate of Pedagogic Sciences Thesis). State Higher Educational Institution "University of Educational Management", Kyiv. (in Ukrainian)
- Soroka, O. V. (2008). *Formation and development of labor potential of managerial personnel in the conditions of market relations*. (Author's abstract of Candidate of Economic Sciences Thesis). Donetsk National University, Donetsk. (in Ukrainian)
- Shapoval, R. V. (2009). *Formation of managerial competence of the head of a preschool educational institution*. (Author's abstract of Candidate of Pedagogic Sciences Thesis). H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv. (in Ukrainian)

Про автора:

Дарманська Ірина Миколаївна, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи, Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія (вул. Проскурівського підпілля, 139, м. Хмельницький, Україна, 29013), **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8212-7229>, irdar170276@ukr.net

About the author:

Irina Darmanska, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the department of education management and pedagogy of higher education, Khmelnytsky Humanities Pedagogical Academy (139 Proskurivskoho pidpillia Str., Khmelnytsky, Ukraine, 29013), **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8212-7229>, irdar170276@ukr.net