

Методичний кабінет Коростенської міської ради



**Науково-методичний супровід
розвитку управлінської
компетентності
сучасного керівника
загальноосвітнього
навчального закладу**

**З досвіду роботи
методичного кабінету**

**Для досягнення успіху в житті
набагато більше значення
має вміння спілкуватися з людьми,
ніж наявність таланту.**

Джон ЛЕББОК

З ІСТОРІЇ СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ

Поняття "управління" міцно ввійшло у вжиток багатьох галузей знань. Так, існує управління біохімічними процесами в живих організмах, управління технічними пристроями, машинами, управління соціальними процесами. Його суть визначається як "елемент, функція організмів, систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), які забезпечують збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їхніх програм"¹.

Спільним для управління взагалі, як стверджує кібернетика, є те, що воно властиве лише системним об'єктам: метою управління є впорядкування системи; перебудова системи здійснюється шляхом переробки інформації, встановлення зворотного зв'язку; кожна самоуправляюча система поділяється на дві підсистеми: управляючу і підсистему, що управляється.

Управління освітою належить до соціального управління, що регулює економічну, соціально-політичну та духовну сфери життя суспільства. Управління освітою, зокрема, відповідає за духовну сферу.

Управління як теорія зародилось на початку ХХ століття. Основоположниками першої школи "наукового управління" були американський інженер Ф. Тейлор і французький менеджер А. Файоль. Перший з них вирішив завдання удосконалення управління підприємством шляхами економного використання праці і засобів виробництва, регламентації використання інструментів і матеріалів, стандартизації робочих операцій, точного обліку робочого часу і цим довів, що управляти можна "науково". У 1911 році Ф. Тейлор опублікував свою книгу "Принципи наукового управління", яка традиційно вважається початком визнання управління наукою.

А. Файоль виділив п'ять функцій управління. За його словами, "управляти означає передбачати і планувати, організувати, розпоряджатися, координувати і контролювати".

Він розробив "принципи управління", що визнається першим самостійним результатом "науки адміністрування" в її тепер вже класичному варіанті, зорієнтованому насамперед на побудову "формальних" організаційних структур і систем.

Наступний етап розвитку управлінської думки пов'язаний із зародженням у 30-ті роки ХХ століття школи "людських відносин". Представники цієї теорії вивчали соціально-психологічні проблеми поведінки людини у трудовій діяльності і наголошували на необхідності враховувати людський фактор виробництва.

Галузь людського знання, яка допомагає здійснити функцію, вид діяльності по керівництву людьми в найрізноманітніших організаціях, одержала назву "менеджмент". Термін менеджмент (анг. management - управління) у вузькому розумінні означає уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; у широкому - те саме, що й управління: функцію, вид діяльності по керівництву людьми в різних організаціях. Водночас у трактуванні і застосуванні цих понять є і відмінності. Термін "менеджмент" застосовний до різних типів організацій, але якщо йдеться про державні органи будь-якого рівня, то більш правильним буде використання терміна "державне управління" (англ. public administration). Він здебільшого вживається для позначення особистості "менеджера" - людини, суб'єкта управління, що діє в певній організації; у більш загальному розумінні використовується термін "адміністрація", який в основному відбиває безособову систему управління. Крім того, "менеджер" - це професійний керівник, представник особливої професії - управління; людина, яка пройшла спеціальну підготовку.

У більшості країн світу менеджмент вважається однією із пріоритетних галузей соціальних наук, є невід'ємною частиною загальної культури людини та трудових колективів. У США, менеджмент якої вважається найбільш могутньою "управлінською цивілізацією", у рамках багатопрофільних університетів сьогодні діє 1300 шкіл, які дають регулярну освіту

в галузі менеджменту; 10 тисяч консультативних фірм, десятки тисяч незалежних консультантів, що надають послуги з різних аспектів управлінської діяльності; понад 70 періодичних видань, більше десятка видавництв спеціалізуються на літературі з управління. У Європі зареєстровано біля 300 повноцінних центрів навчання менеджерів.

Слід зауважити, що американський шлях формування менеджерів не єдиний у світовій практиці. У Японії, наприклад, керівників готують самі фірми. На основі концепції "навчання за допомогою досвіду" вони планомірно переміщують працівника на різні посади. Це дозволяє йому пізнати специфіку різних аспектів бізнесу і досконало вивчити свою фірму. Лише у віці 35 років співробітники мають можливість одержати першу керівну посаду.

У 50-60 роки на розвиток управлінської думки позитивно вплинув економіко-математичний рух. Саме "кількісна школа" у світовій управлінській думці стимулювала використання в управлінні положень теорії систем, кібернетики (галузей науки, які синтезують, інтегрують складні явища). Це дозволило подолати конфлікт між раціоналізмом прихильників "наукового управління" і романтизмом ентузіастів налагодження гармонії в людських стосунках, організаціях і суспільстві.

На рубежі 70-х років ХХ ст. переломною для всієї управлінської думки стала ідея про те, що організація - це відкрита система, яка пристосовується до свого досить різноманітного зовнішнього і внутрішнього середовища.

Головні причини того, що відбувається всередині організації, необхідно шукати поза неї. Представники теорії "соціальних систем" акцентують увагу на необхідності розглядати кожную організацію як соціальну систему, аналізувати її в цілому, опиратися на положення теорії "людських відносин".

У 80-ті роки було відкрито значення "організаційної культури" як могутнього інструмента управління. Сьогодні багато теоретиків менеджменту ставлять культуру по силі впливу на людей урівень з організацією як управлінським інструментом. Адже головний потенціал і водночас головна

небезпека для прогресивних змін міститься у людині, її свідомості, культурі, культурних стереотипах поведінки в організаціях.

Для 90-х років ХХ століття були характерні три тенденції. Перша пов'язана з досягненням високої продуктивності праці та її якості шляхом синтезу діяльності людей і використання технологічних факторів виробництва; друга - підсилення уваги не лише до організаційної культури, а й до різних форм демократизації управління, участі рядових працівників у здійсненні управлінських функцій. В Європі, Японії, США загально визнано, що майбутнє - за демократизованими формами управління. Третя тенденція - підсилення міжнародного характеру управління.

Таким чином, управління, менеджмент - це міждисциплінарна галузь знань, яка поєднує в собі науку, досвід, управлінське мистецтво. Еволюція управління в ХХ столітті полягає у використанні досягнень багатьох наук для вирішення головної проблеми - як одержати бажані результати на основі погоджених дій багатьох людей.

Теорія управління освітою розроблялася ученими різних країн.

Термін "управління" увійшов до освітянської галузі у другій половині 70-х років, замінивши термін "керівництво" У цей період під впливом ідей теорії соціального управління (праці В. Г. Афанасьєва, Д. М. Гвішіані та інших) розпочинається поступовий перехід від традиційного школознавства до розробки основ внутрішкільного управління.

Традиційне уявлення про керівництво школою розкривалося в таких характеристиках, як цілеспрямований вплив "зверху" суб'єкта на об'єкт керівництва; вплив керуючої підсистеми на керовану з метою переведення останньої у якісно новий стан; впровадження елементів наукової організації педагогічної праці та інших. Філософські, соціологічні і педагогічні погляди вчених на суть управління, що склалися в цих галузях науки до початку 90-х років, відповідали політичним і соціально-економічним умовам розвитку

суспільства, характеру командно-адміністративної управлінської системи, яка розглядала об'єкт управління без урахування того, що ним є людина, головна діюча особа життєдіяльності суспільства.

Сьогодні погляди учених на поняття "внутрішкільне управління" і розкриття його сутності базуються на іншій методологічній основі. Для сучасної теорії і практики управління, в тому числі соціально-педагогічними системами, пріоритетними є системний, особистісний, діалогічний підходи. Це орієнтує на урахування в управлінні тенденцій розвитку освіти; впливу зовнішнього середовища на процеси, що управляються; моделювання цілісних педагогічних й управлінських структур, які синтезують стихійне й організоване начало; використання діалогічних форм взаємодії тощо. Найголовнішим є забезпечення відповідності управляючої підсистеми і підсистеми, що управляється, оскільки лише за умов такої відповідності можливий динамічний розвиток навчально-виховного процесу згідно з метою школи.

Внутрішкільне управління - це діяльність управляючої підсистеми, спрямована на реалізацію мети школи шляхом створення умов (прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, матеріально-фінансових та інших), необхідних для належного розвитку педагогічного процесу.

Таким чином, сьогодні на зміну філософії "впливу" в управлінні школою йде філософія створення умов для взаємодії, співробітництва, партнерства. Теорія управління школою доповнюється теорією внутрішкільного менеджменту, яка має особистісну спрямованість. Це суттєво змінює стиль взаємин у вертикальному розподілі праці:

- дозволяє створити атмосферу поваги, довіри й успіху кожного члена шкільного колективу;
- перейти на професійний стиль співробітництва, в процесі якого враховуються індивідуальні особливості кожного педагога, здійснюється особистісно орієнтований підхід до його діяльності;

- створити умови розвитку кожної особистості на основі мотиваційних орієнтацій;
- сприяє формуванню внутрішкільної культури, створенню психолого-педагогічного комфорту для всіх учасників педагогічного процесу.

Осмислення ідей менеджменту, їх перенесення до сфери внутрішкільного управління відкрили простір для розробки самостійного специфічного відгалуження управління - педагогічного менеджменту.

Література:

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. — М.: Гардарики, 2000. — 528 с.
2. *Друкер Питер.Ф.* Практика менеджмента. — М.: Вільямс, 2001. — 398 с.
3. *Конаржевский ЮЛ.* Менеджмент и внутришкольное управление. — М.: Центр "Пед. поиск", 2000. — 224 с.
4. *Кредисова М.* История учений менеджмента. — К.: ВИРА-Р, 2000.— 336 с.
5. *Попов А.В.* Теория и организация американского менеджмента. — М.: Изд-во МГУ, 1991. — 152 с.
6. *Туленков Н.В.* Введение в теорию и практику менеджмента. — К.: МАУП, 1998. — 136 с.

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ СУПРОВІД РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

**ЧЕРНЯЄВА
СВІТЛАНА
ВОЛОДИМИРІВНА,
завідувач методичного
кабінету
Коростенської міської ради**

Пікассо говорив: *«Є художники, що перетворюють сонце в жовту пляму. Але є і ті, що, використовуючи свою майстерність і розум, творять з жовтої плями сонце»*. Глибоко переконана, що покликання педагога-керівника – творити довкола «сонце». Але для цього необхідні велика майстерність і професіоналізм.

Проблема професіоналізму керівника – одна з найактуальніших у педагогіці й філософії освіти. Адже від майстерності управлінця, його особистісних характеристик залежить ефективність діяльності навчального закладу. Тому методична служба міста, керуючись основними нормативними документами в галузі освіти (Законами України "Про освіту", "Про загальну середню освіту", Державними стандартами загальної середньої освіти, Національною стратегією розвитку освіти на 2012-2021 роки), одним із пріоритетних завдань вбачає розвиток управлінської компетентності керівників навчальних закладів, формування якісного кадрового потенціалу, створення умов для постійного підвищення освітнього рівня педагогічних працівників.

В сучасних умовах розвитку освіти методичний кабінет стає не тільки центром підвищення кваліфікації вчителів у

міжкурсовий період, а й центром генерації інноваційних ідей, осередком педагогічної творчості, тренінговим майданчиком для впровадження перспективних технологій, організації навчання вчителів та керівників, пропаганди кращого досвіду.

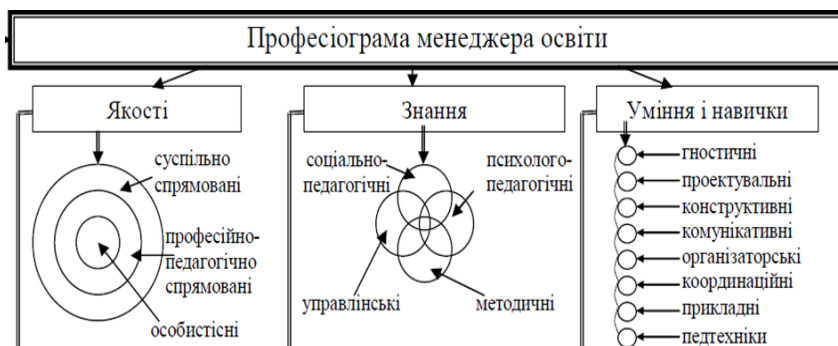
Не можна людині дати знання, можна тільки допомогти їй ці знання відкрити у собі (Галілео Галілей). Розкрити професійні здібності, продемонструвати педагогічну майстерність дозволяє участь в методичній роботі.

Особлива роль в організації науково-методичної роботи з педпрацівниками належить роботі з керівниками навчальних закладів.

Хто ж такий керівник? У сучасній літературі існує багато підходів щодо визначення поняття «керівник»:

- *Керівник – це особистість, яка перебуває в центрі групової активності.*
- *Керівник – це особистість, здатна привести групу до поставленої мети.*
- *Керівник – це особистість, яку керівником (лідером) визнала сама група.*
- *Керівник – це особистість, яка впливає на групові характеристики, змінюючи їх.*
- *Керівник – це особистість, яка має формальний статус керівника та управляє груповою діяльністю.*

Серед головних рис, які повинен мати управлінець, такі:



Проблему професійної компетентності керівника навчального закладу досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені в різні періоди функціонування системи освіти: І.Жерносек, Л.Калініна, Р.Вдовиченко, В.Маслов, Е.Коротков, Дж.Равен.

У **Національній доктрині розвитку освіти** України поняття «компетентність» згадане в контексті модернізації управління освітою, де йдеться про «запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації, створення системи моніторингу ефективності управлінських рішень, впровадження новітніх інформаційно-управлінських технологій, підвищення компетентності управлінців усіх рівнів».

Поняття «професійна компетентність» **Великий тлумачний психологічний словник** трактує як професійну підготовленість і здатність суб'єкта праці до виконання завдань і обов'язків повсякденної діяльності. У **Психологічному словнику** «професіоналізм» визначено як «інтегральна характеристика людини, що передбачає наявність високого рівня здійснення нею професійної діяльності та життєву зрілість її особистості».

Проявом високого рівня управлінської компетентності є досягнення високопродуктивної управлінської діяльності, заснованої на сукупності професійних управлінських знань, умінь і навичок, що реалізуються при наявності розвинених професійно важливих якостей, з мінімальною затратою особистісних і виробничих ресурсів.

Отже, можемо констатувати, що управлінська компетентність розглядається дослідниками як психолого-акмеологічна категорія, яка ґрунтується на:

- професіоналізмі особистості;
- професіоналізмі діяльності;
- професіоналізмі самовдосконалення.

Таким чином, говорячи про професійну компетентність керівника ЗНЗ, ми маємо на увазі його взаємопов'язані інтелектуальні, особистісні та професійні характеристики, які є

засобом досягнення ефективного розвитку школи та реалізації навчально-виховного процесу.

Стандартом професійної компетентності керівника ЗНЗ у сучасних умовах є п'ять основних функцій, а саме:

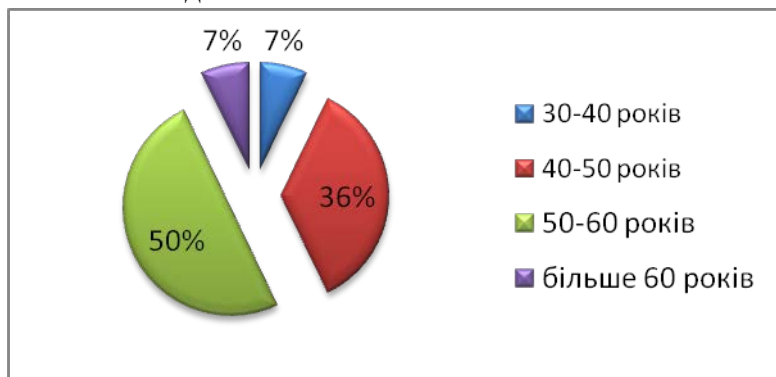
- бачення стратегії та розвитку загальноосвітнього навчального закладу (функція планування);
- управління колективом, фінансами (організаторська);
- керівництво та моніторинг освітнього процесу (функція контролю);
- мотивація учасників навчально-виховного процесу на успіх (стимулювання);
- внутрішня та зовнішня комунікація (функція координації).

Кожна з цих функцій характеризується системою знань, умінь та проявами професійної готовності і культури керівника. Реалізація цих основних функцій керівником свідчить про розвиток його управлінської компетентності.

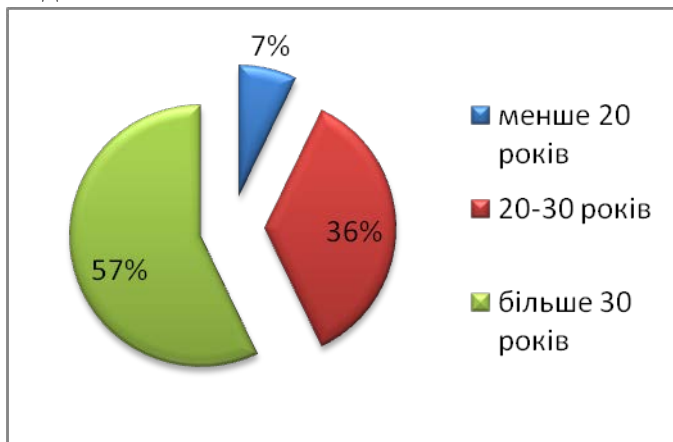
Методичною службою освітньої галузі міста значна увага приділяється розвитку управлінської компетентності директорів шкіл. Для того, щоб методична робота з керівним складом була більш ефективною, плануємо її на діагностичній основі /див. додаток 1/. Щорічно з метою вивчення рівня професіоналізму, виявлення проблемних питань проводимо тестування, анкетування, опитування директорів.

З якою категорією директорів працюємо ми?

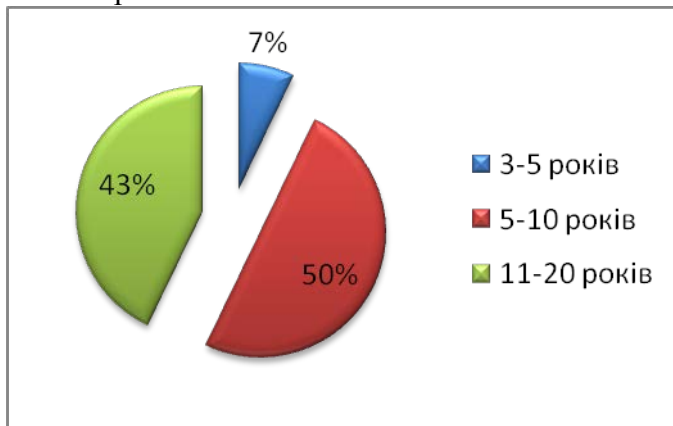
Віковий склад:



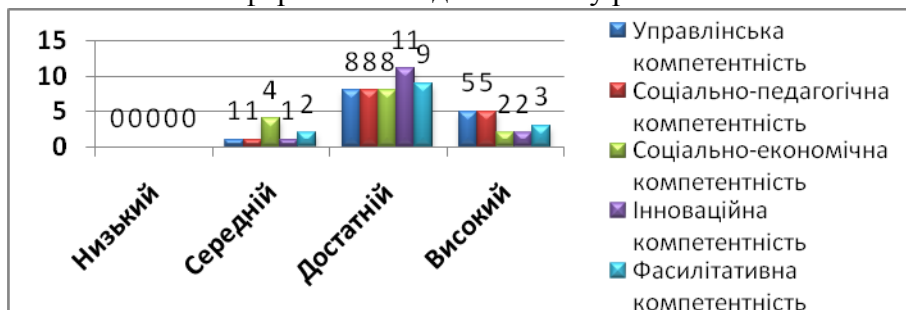
Педагогічний стаж:



Стаж керівника:



Результати діагностики свідчать, що у більшості керівників компетентності сформовані на достатньому рівні.



Серед показників, що характеризують управлінську компетентність, пріоритетними є:

- уміння планувати свою роботу;
- уміння спілкуватися з людьми;
- уміння виділяти головне;
- об'єктивність оцінювання результативності роботи навчального закладу;
- уміння вчити та вчитися;
- уміння мотивувати працівників.



Підвищення компетентності директори шкіл потребують з питань:

- уміння використовувати ІКТ в управлінській діяльності;
- уміння керувати своїм психологічним станом;
- мотивація педагогів на результативну роботу.



Моніторинг професійної компетентності констатує, що процес підвищення кваліфікації має бути безперервним.

В роботі з керівниками використовуємо різні форми роботи: колективні, групові, індивідуальні (загальна схема).

Наради дозволяють вирішити організаційно-методичні та проблемні питання, підсумувати тематичні вивчення.

Питання розвитку освітньої галузі міста, удосконалення навчально-виховного процесу розглядаємо на **колегіях** відділу освіти.

Конференції дозволяють окреслити коло стратегічних проблем та визначити шляхи їх вирішення.

На нашу думку, найбільш ефективно сприяє підвищенню управлінської компетентності керівників така організаційно-педагогічна форма методичної роботи як **семінар**. Практикуємо проведення теоретичних, практичних, науково-проблемних семінарів. Проводимо їх як на базі навчальних закладів, так і методичного кабінету. До роботи залучаємо керівників з різним рівнем управлінської компетентності. Тематику семінарів плануємо, враховуючи результати діагностики професійних потреб та труднощів наших керівників. Так, протягом останніх років на семінарських заняттях були опрацьовані такі актуальні теми для нашої освітньої галузі як

- «Формування компетентної особистості шляхом впровадження технології критичного мислення»;
- «Створення сприятливих умов для особистісного розвитку учасників навчально-виховного процесу»;
- «Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом»;
- «Культура керівника: психологічні аспекти»;
- «Сучасні форми управлінської діяльності в загальноосвітньому навчальному закладі».

Форма семінару дозволяє реалізувати різні ефективні методи роботи з педкадрами: **тренінги, майстер-класи, відкриті читання, диспути, презентації, ділові ігри, захисти проєктів.**

Організуючи семінарські заняття, великої уваги приділяємо розвитку інформаційно-комунікаційної компетентності директорів шкіл. На базі методичного кабінету під керівництвом методиста Рудика С.В. працює для вчителів та керівників ЗНЗ постійно діюча **педагогічна майстерня** по впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій. Так, в ході одного з семінарів був проведений міні-тренінг щодо проходження сертифікаційного тесту по курсу «Digital Literacy» компанії Майкрософт з врученням відповідних свідоцтв директорам. На базі міської гімназії керівники шкіл взяли участь в майстер-класі з хмарних технологій, організованому методистами методичного кабінету, й оволоділи сучасною програмою створення хмарних презентацій «Презі».

Переконані, що власним прикладом керівник повинен стимулювати педколектив до оволодіння інформаційними та мультимедійними технологіями.

Під час проведення семінарів застосовуємо **елементи захисту проектів:**

- «Модель школи розвитку»,
- «Шляхи формування іміджу навчального закладу»,
- «Вироблення місії школи».

Т.Пітерс і Р.Уотермен під час аналізування результатів роботи успішних компаній дійшли висновку, що своїх успіхів вони досягли завдяки тому, що адміністрація ставилась з повагою та увагою до кожного працівника. Тому, організуючи роботу з керівниками, важливу роль відводимо психологічній готовності до управління персоналом. До роботи семінарів залучаємо методиста психологічної служби. Робимо акцент на психологічних аспектах управлінської діяльності.

Джон Равен серед характеристик успішного керівника виділяє здатність залучати людей до спільної діяльності. Ми вважаємо, що спільна діяльність буде організована значно ефективніше, якщо керівник володітиме **технологією роботи в команді**. Переконаємо свої кадри в цьому за допомогою мотиваційних роликів.

Дружний і добре працюючий колектив - мрія будь-якого керівника, оскільки організація командної роботи займає великий відсоток його часу. Дослідження довели, що для організації найбільш ефективної командної роботи в групі мають бути присутні дев'ять ролей. Їх не обов'язково повинні грати дев'ять осіб - деякі члени команди можуть поєднувати виконання певних функцій, граючи не одну роль, а дві або більше. Ось ці ролі:

- 1 «Робоча бджілка»
- 2 «Керівник»
- 3 «Мотиватор»
- 4 «Генератор ідей»
- 5 «Постачальник»
- 6 «Критик»
- 7 «Аналітик»
- 8 «Натхненник»
- 9 «Контролер»

Формування команди починається з дирекції навчального закладу. Важливим показником сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі й одночасно мотиваційним чинником педагогів є психологічна сумісність директора школи та його заступника, яка є умовою їхньої ефективної командної діяльності.

До якостей, які сприяють психологічному єднанню директора й заступника директора, належать:

З боку директора	З боку заступника
<ul style="list-style-type: none"> - вактовність і врівноваженість; - форма спілкування із людьми; <p>вимогливість директора до учителів;</p> <ul style="list-style-type: none"> - педагогічна компетентність; - надання заступнику певного - ступеня автономності; - довіра заступникові 	<ul style="list-style-type: none"> - вимогливість; - уміння зберегти <p>дистанцію із</p> <ul style="list-style-type: none"> - учителями; - уміння брати на себе <p>відповідальність;</p> <ul style="list-style-type: none"> - об'єктивне <p>оцінювання роботи учителів</p>

В роботі з керівниками, окрім масових, активно використовуємо **індивідуальні й групові форми роботи:**

**управлінські консультування, контрольні діалоги; сприяємо
розвиткові самоосвіти.**

Консультування здійснюються як працівниками відділу освіти, так і методичного кабінету. Така форма методичної роботи допомагає керівникам ідентифікувати проблеми з найбільш ефективними способами їх вирішення.

Важливу роль в управлінні освітою міста надаємо **контрольним діалогам**, так як умовою результативності управлінської діяльності є зворотний зв'язок, тобто контроль. Метою проведення контрольних діалогів є перевірка відповідності процесу функціонування загальноосвітнього навчального закладу прийнятим управлінським рішенням: законам, планам, нормам, стандартам, правилам, наказам; виявлення впливу керівника на результативність роботи школи. Результати таких діалогів з директорами шкіл є підставою для визначення загального рейтингу керівника, визначення рейтингової оцінки стану освіти в місті з окремих напрямів.

Більш широко реалізувати функцію контролю дозволяють **дні управління**, які проводимо комплексно. До складу експертної групи включаємо фахівців різних напрямків: спеціалістів з організації навчально-виховного процесу, методичної, виховної роботи, соціально-психологічного супроводу. Вивчення відбувається методами спостереження, бесід, вивчення і аналізу документів. Результати таких перевірок узагальнюються, складаються висновки і рекомендації; організовується контроль за виконанням рекомендацій шляхом повторного рейду до навчального закладу або ж співбесіди з директором. Ефективність такої форми роботи полягає в своєчасному наданні організаційно-методичної допомоги управлінцям, можливості виявлення рівня особистої компетентності дирекції освітнього закладу, його ініціативи, творчості, уміння створити сприятливий психологічний клімат в колективі.

Р.Дафт стверджує, що сучасна реальність потребує нового стилю управління, основою якого стає підхід, орієнтований на розкриття творчого потенціалу особистості. Тому активно

залучаємо директорів шкіл до творчих видів методичної роботи. З метою пропаганди кращого досвіду управлінсько-педагогічної діяльності проводимо **аукціони педагогічних (управлінських) ідей**, міський етап щорічної **виставки «Сучасна освіта Житомирщини»**, практикуємо **творчі звіти керівників**. Під час проведення широко використовуємо мультимедійні технології. Такі форми методичної роботи дозволяють керівникам удосконалити вміння презентувати досвід роботи навчального закладу, розвивають ораторські навички; дають можливість рекламувати успіхи і досягнення очолюваного колективу, підняти імідж закладу і власний, як керівника, збагатитися новими управлінськими ідеями.

Професійне становлення управлінця досить тривалий процес. І розпочинається він ще задовго до призначення на посаду в **«Школі керівних кадрів»**, яку очолює досвідчений методист Наберушкіна Людмила Макарівна. Діяльність школи дозволяє окреслити перспективи розвитку керівних кадрів на рівні міста, визначити творчий та управлінський потенціал педагогів ще до призначення на посаду, сформувані психологічну готовність до управлінської діяльності.

Професіоналізм – це стабільність результатів.

/Горацій/

В своїй роботі ми прагнемо досягти гарних і стабільних результатів, тому великих зусиль докладаємо для розвитку професіоналізму керівників: підвищення рівня управлінської компетентності, методологічної культури; сприяємо їх самоствердженню, самореалізації, а отже, - акмеологічному зростанню.

Наш досвід переконує, що однією з умов ефективного науково-методичного супроводу підвищення компетентності управлінців є спільна робота відділу освіти, методичної, психологічної служб, а також керівників закладів освіти.



Література:

1. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника – Х.: Вид. група «Основа», 2007, - 176 с. – Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3(51))
2. Вдовиченко Г.П. Управлінська компетентність керівника школи, - Х.: Вид. група «Основа», 2007. – 112 с. – (Б-ка журн. «Управління школою» Вип. 1(49))
3. Гурбовський Я. С. Організація методичної роботи в школі на основі діагностування педагогічного досвіду // Веч. шк. — 1987. — № 5. — С. 14—20.
4. Жерносек І. П. Науково-методична робота в загальноосвітній школі. — К.: ІСДО, 1998. — 160 с.
5. Жерносек І. П. Організація науково-методичної роботи в школі. — Х.: Основа, 2006. — 128 с.
6. Менеджмент в управленні школою / Под ред. Т. И. Шамовой. — М., 1992.
7. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Організація методичної роботи. — Х.: Основа, 2007. — 136 с.
8. Павлютенков Є. М. Труднощі й обмеження в діяльності директора школи. Частина 1,2 — Х.: Основа, 2013. — 128 с.
9. Смирнова М.Є. Компетентність керівника ЗНЗ як предмет практичного удосконалення та розвитку. – Х.: Основа, 2012. – 128с.
10. Сорочан Т. Нові категорії педагогіки: науково-методичний супровід // Шлях освіти, - 2002 - №3 15-19 с.
11. Шалаєва В., Іщенко І. Соціальне замовлення і діалог процесів // Управління освітою.

Інтернет-джерела:

1. Штуль С.Л. «Управлінська компетентність керівника сучасної школи» - http://www.zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip11.html
2. «Командна робота: складові успіху» - <http://stattja.pp.ua/index.php?newsid=11972>
3. <https://www.youtube.com>
4. <http://www.zippo.net.ua/>

**Фактори, які впливають на формування
компетентності
(біля кожного пункту виставити оцінку ступеня
важливості (від 0 до 5))**

1. Уміння поставити себе на місце іншого	
2. Уміння керувати власними ресурсами	
3. Уміння керувати своїми емоціями	
4. Уміння мотивувати співпрацівників	
5. Творчий розвиток педагогів	
6. Уміння будувати відносини з колегами	
7. Наявність відповідних особистісних якостей	
8. Уміння бачити головне	
9. Об'єктивність оцінювання результативності роботи	
10. Любов до людей	
11. Уміння планувати свою роботу	
12. Уміння передбачати результати своєї роботи	
13. Моральне обличчя керівника	
14. Уміння спілкуватися з людьми	
15. Уміння створювати сприятливий клімат у колективі	
16. Уміння вчити та вчитися	
17. Знання теоретичних засад управління	
18. Знання сучасних технологій управління	
19. Знання психолого-педагогічних засад управління	

**Питання, з яких директори потребують підвищення
компетентності**

**(біля кожного пункту поставити 0 або 1;
0 - ні, не потребую допомоги;
1 - так, потребую допомоги)**

1. Уміння використовувати ІКТ в управлінській діяльності	
2. Уміння планувати роботу закладу	
3. Уміння керувати своїм психологічним станом	
4. Володіння системою оцінювання навчальних досягнень учнів	
5. Підтримка власного загальнокультурного рівня	
6. Уміння мотивувати педагогів на результативну роботу	
7. Уміння залучати додаткові кошти у діяльність школи	
8. Знання законодавства про права дітей	
9. Знання основ законодавства у сфері освіти	

**Самооцінка
рівня професійної компетентності керівника ЗНЗ**

**(Біля кожного пункту поставити оцінку:
0,25 - Низька; 0,5 - Середня; 0,75 - Достатня; 1- Висока)**

	Управлінська компетентність	
	Соціально-педагогічна компетентність	
	Соціально-економічна компетентність	
	Інноваційна компетентність	
	Фасилітативна компетентність	

