

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

©Воробйова Н. М.

Департамент освіти Харківської міської ради

Інформація про автора:

Воробйова Наталія Миколаївна: ORCID 0000-0003-4871-4101 n.n.vorobjova@ukr.net, головний спеціаліст відділу загальної середньої освіти Департаменту освіти Харківської міської ради, вул. Сумська, 64, Харків, Харківська область, 61002, Україна

Надання закладам загальної середньої освіти, як суб'єктам освітньої діяльності, права на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності в прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, зміни на законодавчому рівні в порядку призначення керівників шкіл на посаду потребує пошуку нових управлінських моделей та підходів до оцінювання професійної діяльності керівників освіти. Існуючі підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності керівників шкіл не дають можливості в повній мірі перевірити професійні компетентності директора закладу освіти. Чіткі, адаптовані до сучасних тенденцій в освіті критерії допоможуть у формуванні об'єктивної оцінки діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, сприятимуть удосконаленню як системи управління загальною середньою освітою в цілому, так і формуванню управлінської компетентності директора школи, мотивуватимуть керівників до подальшого фахового зростання, формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти, який забезпечує якість освітніх послуг.

Ключові слова: автономія закладу освіти, менеджер освіти, ефективність діяльності керівника, управлінська компетентність.

Воробйова Н.Н. «Теоретические аспекты оценки эффективности управленческой деятельности руководителей учреждений общего среднего образования»

Предоставление учреждениям общего среднего образования, как субъектам образовательной деятельности, права на самоуправление, которое заключается в его самостоятельности, независимости и ответственности в принятии решений по академическим (образовательным), организационным, финансовым, кадровым и другим вопросам деятельности, изменения на законодательном уровне порядка назначения руководителей школ на должность требует поиска новых управленческих моделей и подходов к оценке профессиональной деятельности руководителей образования. Существующие подходы к оценке эффективности управленческой деятельности руководителей школ не дают возможности в полной мере проверить профессиональные компетентности директора учебного заведения. Четкие, адаптированные к современным тенденциям в образовании критерии помогут в формировании объективной оценки деятельности руководителя учреждения общего среднего образования, будут способствовать совершенствованию как системы управления общим средним образованием в целом, так и формированию управленческой компетентности директора школы, мотивировать руководителей к дальнейшему профессиональному росту, формированию положительного имиджа учреждения общего среднего образования, который обеспечивает качество образовательных услуг.

Ключевые слова: автономия учебного заведения, менеджер образования, эффективность деятельности руководителя, управленческая компетентность.

N.Vorobiova "Theoretical aspects of evaluating the efficiency of managerial activities of the heads of general secondary education institutions"

Granting general secondary education institutions, viewed as subjects of educational activity, the right to self-government, which means their autonomy, independence and responsibility to make decisions regarding academic (educational), organizational, financial, personnel-related and other issues, as well as changes at the legislative level concerning the procedure for appointing school heads, necessitates the search for new managerial models and approaches to assessing professional activity of managers of education. Existing approaches to assessing the effectiveness of managerial activity of school principals do not allow

СТРАТЕГІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ

checking their professional competence completely. Clear criteria, adapted to the current trends in education, are expected to help in the formation of an objective assessment of the activities of heads of general secondary education institutions, promote the improvement of both the system of managing general secondary education in general and the development of managerial competence of school principals, encourage them to grow professionally, creating a positive image of their institutions of general secondary education, which, in turn, ensures the quality of educational services.

Keywords: autonomy of an educational institution, manager of education, effectiveness of the principal's activities, managerial competence.

Постановка проблеми. Сьогодні Україна перебуває в пошуках нових форм функціонування вітчизняної системи освіти, які найбільш адаптовані до вимог світового співтовариства і особливостей української духовності і культури.

В історії людства на різних етапах розвитку суспільних відносин ставлення до освіти, її значення для майбутнього було неоднаковим.

Ми живемо в той час, коли на освіту покладаються великі сподівання та відповідальність в умовах становлення суспільства, побудованого на знаннях.

Освіта – категорія соціальна. Вона пов'язана з усіма сферами суспільного життя і забезпечує існування соціуму, має ключове значення для формування та розвитку особистості, соціальних інститутів, суспільства в цілому.

Підтвердженням цього на законодавчому рівні стало визнання сфери освіти в Україні державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства. [1].

Важливим є той факт, що зміни, які відбуваються в освітній галузі, стосуються не лише оновлення змісту освіти, програм, підручників та ін., а й модернізації системи управління галуззю.

Складність, багатовекторність і взаємозалежність управлінських проблем, що визначають характер практичних перетворень управління освітою вимагає нових ідей і підходів, які розкривають шляхи підвищення його ефективності.

Модернізація системи управління освітою повинна передбачати впровадження інституту вимірювання та оцінювання результатів діяльності освітньої галузі, створення системи визначення ефективності управлінських рішень та їх впливу на якість освіти як на рівні закладу загальної середньої освіти, так і в кожному регіоні окремо і в Україні в цілому. Таким чином, **актуальність наведених у роботі матеріалів** зумовлена пошуком нових управлінських моделей,

удосконаленням процесу управління загальною середньою освітою, оцінюванням ефективності діяльності керівника школи.

Аналіз досліджень і публікацій
Дослідження особливостей історичного розвитку системи управління освітою та професійного становлення керівників навчальних закладів відображено в наукових працях: С. Майбороди (управління навчальними закладами України (20-ті - 30-ті роки ХХ ст.) [16]; О. Мармази (становлення та розвиток управління в галузі освіти) [17], В. Пікельної (зародження науки управління освітою та її розвиток) [18], Л. Васильченко, І. Гришиної, (історіографія, проблеми формування професійної компетентності керівників шкіл) [8], В. Береки (історико-педагогічний аналіз проблеми фахової підготовки магістрів із менеджменту освіти) [6].

У літературі з освітнього менеджменту багато уваги з питань управління освітою приділяється підготовці кадрів, зокрема управлінських, як один із найбільш важливих чинників поліпшення якості освіти. Наприклад, наголошується на тому, що тільки змінивши підготовку педагогічних кадрів, ми зможемо змінити стан справ у середній школі і в профтехосвіті. Мова йде про необхідність готувати фахівців з моніторингу освіти та створення засобів діагностики її якості, з управління освітою на різних рівнях, з правових та економічних питань освіти. [11]. Аналогічна точка зору відображена в роботах Л. Калініної, В. Луначека, Т. Сорочан.

Різні аспекти професійної підготовки управлінців навчальних закладів розкриті в наукових роботах: С.В. Бурдіної [7], Г.В. Кашкарьова [10], М.П. Лещенко [14] та ін.

Багато досліджень пов'язані з осмисленням ролі керівника в управлінні закладом освіти. Пріоритети діяльності директора школи визначила Г. Кравченко; обґрунтували можливість модернізації функцій керівництва Л. Даниленко, Н. Островерхова, Л. Донська; дослідили теоретичні основи управління розвитком школи В. Єрошин, Г. Карпо, М. Поташнік;

СТРАТЕГІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ

особливості управлінської діяльності керівників різних типів закладів освіти розглянули О. Богомолва, В. Нідзельська; вплив керівника на якість освітнього процесу проаналізували В. Полторацька, Е. Подкопасава, Л. Слабодух.

Проведений аналіз наукових джерел дозволив нам зробити висновок щодо необхідності подальшої розробки чітких орієнтирів, які б дозволили в повній мірі дати оцінку діяльності сучасного керівника закладу освіти і сформулювати мету нашого дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування необхідності нових підходів у системі оцінювання професійної діяльності керівників освіти в контексті змін, пов'язаних із реалізацією Концепції Нової української школи.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку освіти в Україні, реформування її основних напрямків спонукає органи управління освітою до пошуку нових підходів в оцінюванні ефективності діяльності, а керівників – до підвищення рівня відповідальності за прийняті рішення та наслідки цих рішень.

Саме зараз органи управління освітою на місцевому рівні розробляють нові підходи до організації управління регіональними системами освіти в нових соціально-економічних умовах, визначають їх результативність. Вони повинні займатися стратегічним плануванням і прогнозуванням розвитку системи освіти, вирішувати ключові завдання щодо формування локальної освітньої політики з урахуванням місцевих особливостей, підвищення якості освіти, інформатизації освітнього процесу, дослідження ринку освітніх послуг, що надаються закладами освіти, прогнозувати динаміку розвитку системи освіти, оцінювати свої переваги, бачити слабкі сторони і, на основі аналізу всіх показників, приймати рішення щодо ефективності та подальшої діяльності.

Незважаючи на необхідність модернізації управління, зокрема впровадження державно-громадської моделі управління освітою, оптимізацію організаційно-управлінських структур, створення системи моніторингу ефективності управлінських рішень, які проголошені Національною доктриною розвитку освіти, деякі положення якої сьогодні потребують оновлення, управління освітою залишається традиційно державним та недостатньо

ефективним. Крім того, система управління освітою має враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономії навчальних закладів, конкурентності освітніх послуг, орієнтації освіти не на відтворення, а на розвиток [3].

У країнах Європи впродовж багатьох років склалися різні моделі управління освітою. Навіть в умовах зближення освітньої політики з Європейським Союзом освітні системи кожної з країн мають ряд особливостей, зокрема різний ступінь централізації/децентралізації управління сферою освіти.

Централізована система управління освітою сприяє створенню освітніх стандартів, збереженню та зміцненню почуття культурної спільноти населення країни. Централізована система посилює авторитарні тенденції керівництва освітою, обмежує ініціативу адміністрацій закладів освіти

щодо вибору кадрів і створення команди, спричиняє надмірну бюрократизацію освітнього процесу, дублювання повноважень, ускладнює реалізацію науково-педагогічних проєктів та програм, недооцінює особливості регіонів, що знижує їх відповідальність за якість освіти.

Децентралізована модель управління освітою дає можливості розвитку ініціативи місцевої громади, полегшує проведення різноманітних педагогічних експериментів, дозволяє здійснювати розвиток освіти з урахуванням місцевих особливостей. Завдяки своїм позитивним рисам кожна з існуючих моделей управління освітою має право на існування в сучасному світі.

У період реалізації концепції Нової української школи, розробки та впровадження нових стандартів змісту загальної середньої освіти відбувається пошук оптимальної системи управління освітою. Під впливом багатьох факторів зазначені вище моделі управління освітою виявляють помітну тенденцію до конвергенції.

Для сучасної системи управління освітою характерний процес децентралізації, тобто передача частини функцій та повноважень від вищих органів управління нижчим. Державні органи розробляють загальні стратегічні напрями, а місцеві органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування вирішують конкретні, фінансові, кадрові, матеріально-технічні та організаційні питання.

Крім того, необхідно відзначити, що управління системою загальної середньої

СТРАТЕГІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ

освіти в Україні розвивається за державно-громадською моделлю, головною метою якої – демократизація діяльності органів державної влади й управління освітою, розвиток професійних асоціацій педагогів, органів учнівського самоврядування й батьківської громадськості різних рівнів для вирішення проблемних питань при формуванні державної політики в галузі освіти та фінансово-господарської діяльності закладів освіти, надання їм автономії.

Значно розширює права на академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію всіх закладів освіти, прийнятий у вересні 2017 року Закон України «Про освіту» [1].

Директору школи автономія дає можливість оптимізувати управлінський процес. Керівнику в цих умовах необхідно опанувати сучасні технології управління різними аспектами роботи закладу освіти, зокрема господарськими, фінансовими, кадровими, навчально-методичними.

Зокрема заклади загальної середньої освіти отримали право самостійно розробляти свої освітні програми або використовувати типові. Освітні програми мають містити перелік освітніх компонентів для вільного вибору здобувачів освіти, забезпечувати досягнення результатів навчання, визначених відповідними державними стандартами.

Можливість закладу освіти самостійно розробляти освітню програму дозволить адміністрації та педагогічному колективу школи глибше зрозуміти специфіку й призначення свого освітнього закладу, виявити й обґрунтувати особливості організації освітнього процесу в ньому; визначити зміст освіти в школі з урахуванням побажань усіх учасників освітнього процесу; мотивовано обирати зміст шкільного компонента навчального плану, забезпечуючи принцип наступності; закласти основу для формування навчальних планів на довгостроковий період; вибирати адекватні форми контролю реалізації освітніх цілей закладу з боку його адміністрації тощо.

Усе зазначене вище покладає на керівника закладу загальної середньої освіти додаткову відповідальність за прийняті ним управлінські рішення та конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг. На рівні школи повинна бути розроблена система індикаторів, що дало б змогу об'єктивно оцінити ефективність реалізації розробленої освітньої програми, тобто наскільки випускник закладу загальної

середньої освіти відповідає вимогам «ідеального» випускника.

Одночасно суттєво змінюються і самі стандарти. Наприклад, у загальній середній освіті вони не визначають базовий навчальний план і не надають загальну характеристику інваріантної та варіативної складових змісту загальної середньої освіти.

За новим Законом України «Про освіту» ці стандарти мають встановлювати вимоги до обов'язкових результатів навчання та компетентностей здобувача загальної середньої освіти відповідного рівня, загальний обсяг навчального навантаження здобувачів освіти на відповідному рівні загальної середньої освіти, а також форми державної атестації здобувачів освіти.

Усі інші питання змісту освіти школи вирішуватимуть самостійно. Діяльність керівника в таких умовах все більше набуває професійного характеру, тобто потребує практичного застосування знань не лише з педагогіки. Сучасний керівник повинен ефективно використовувати фінансові ресурси, володіти нормативно-правовою базою, знаннями з економіки, менеджменту, маркетингу. Він повинен уміти формувати план прийому учнів, самостійно розподіляти кошти з різних джерел фінансування, розробляти оптимальну структуру і штатний розклад у межах фонду заробітної плати, визначати зміст компонента освіти, що надає заклад освіти понад визначений державою обсяг.

Сучасний директор закладу загальної середньої освіти повинен уміти не тільки керувати освітнім закладом зі сталими традиціями та укладом, але й бути готовим переводити його на якісно новий рівень, зробити заклад конкурентоспроможним. Це передбачає застосування керівником сучасного комплексу знань і вмінь теорії управління, здійснення інноваційної діяльності, бачення стратегії й розвитку навчального закладу в умовах реформування з урахуванням досвіду європейських країн та особливостей розвитку освіти в різних регіонах нашої України.

Безумовно, якість освіти забезпечують педагогічні працівники на чолі з керівниками закладів освіти, управлінська діяльність яких має бути спрямована на створення умов для готовності учасників освітнього процесу до реформування галузі.

Від його професіоналізму напряму залежить якість освіти учнів, компетентність учителів, культура батьків, партнерство з

СТРАТЕГІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ

групадою і якість життя кожного з них не лише сьогодні, а й в майбутньому [9].

Важливою новацією Закону України «Про освіту» є право керівника на призначення і звільнення педагогічних працівників у закладах загальної середньої освіти. Нововведення має підвищити ефективність роботи школи і забезпечити кадрову автономію, що, в першу чергу, дозволить сформувавши професійний педагогічний колектив, зацікавлений в реалізації загальної мети для досягнення прогнозованого освітнього результату.

На сучасному етапі керівник закладу загальної середньої освіти розглядається як менеджер, здатний адаптуватись до змін та інновацій, проявляти професіоналізм, який, зокрема, включає ставлення працівника до ефективності власної діяльності. Орієнтація на ефективність означає, що керівник бачить сенс діяльності в підвищенні результативності своєї професійної праці.

Особливість управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти сьогодні визначається модифікацією і появою нових (стратегічної, представницької, соціально-психологічної, інноваційної та ін.) функцій управління. Проблеми сучасної школи також нерідко вимагають нових підходів і нестандартних рішень. Таким чином, ефективність управління навчальним закладом безпосередньо залежить від рівня управлінської компетентності його керівника, тих «науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних

та спеціально-функціональних знань і вмінь, відповідних якостей», які й забезпечують ефективну професійну діяльність [12].

Установити ефективність освітнього процесу, якість створених умов для його проведення, вплив керівника на продуктивність роботи школи неможливо без належної оцінки результатів його діяльності.

Проблема управління загальною середньою освітою, оцінювання ефективності новопризначеного керівника є відносно новим напрямом досліджень.

Адже якщо на підприємстві успішність керівника можна визначити кількістю якісного продукту, то в закладі освіти «продуктом» є випускник зі сформованими компетентностями, адаптований до самостійного життя.

На сьогодні відсутні чіткі критерії в оцінюванні результативності управлінської

діяльності керівників закладів загальної середньої освіти.

Питання розробки зазначених критеріїв поки не знайшли достатнього вирішення в педагогічній теорії і практиці. Критерії повинні бути зручними для використання, адаптованими до сучасних тенденцій в освіті, передбачати можливість оновлення змісту, відображати взаємозв'язок усіх ланок, які беруть участь у створенні освітнього середовища.

Слід зазначити, що ефективність діяльності характеризується не тільки досягненням поставленої мети, а й витратами часу і зусиль.

Існують різні підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності. Так, С.Черновим поняття «ефективність управління» ототожнюється з результативністю управління, ознаками якого є досягнення основних цілей освітньої державної політики, виконання освітніх програм та розв'язання завдань, поставлених перед системою загальної середньої освіти [21].

Однією зі спроб оцінити діяльність керівника закладу загальної середньої освіти є запровадження атестації керівників шкіл.

Відповідно до Типового положення про атестацію педагогічних працівників, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 № 930 (зі змінами), у процесі вивчення професійної діяльності керівних кадрів навчальних та інших закладів атестаційна комісія мала з'ясувати:

- виконання програми розвитку навчального закладу та результати інноваційної діяльності;
- стан організації навчальної та виховної роботи, додержання вимог державних освітніх стандартів;
- результати державної атестації навчального закладу;
- результати перевірок, проведених Державною інспекцією навчальних закладів, місцевими органами управління освітою та іншими органами державного нагляду (контролю);
- дотримання вимог щодо забезпечення безпечних та нешкідливих умов навчання учнів;
- підсумки моніторингу роботи з педагогічним колективом та іншими працівниками навчального закладу;

СТРАТЕГІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ

– ефективність взаємодії з громадськими організаціями та органами шкільного самоврядування;

– додержання педагогічної етики, моралі;

– звіти керівника про свою роботу на загальних зборах (конференціях) колективу навчального закладу;

– аналіз розгляду звернень громадян. [5].

Ще одним кроком у цьому напрямку стало введення в дію Типового положення про конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 28.03.2018 № 291, згідно з яким конкурсний відбір переможця конкурсу здійснюється за результатами:

– перевірки на знання законодавства України у сфері загальної середньої освіти, зокрема Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», інших нормативно-правових актів у сфері загальної середньої освіти, а також Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 року № 988-р;

– перевірки професійних компетентностей, що відбувається шляхом письмового вирішення ситуаційного завдання;

– публічної та відкритої презентації державною мовою перспективного плану розвитку закладу загальної середньої освіти, а також надання відповідей на запитання членів конкурсної комісії щодо проведеної презентації [4].

Однак проведений нами аналіз практичної реалізації цього процесу з використанням відкритих он-лайн ресурсів [24,25, 26] свідчить про суттєву недосконалість процедури проведення конкурсу. Наприклад, в одних містах завдання на знання вимог законодавства складено у формі тестів, у інших – у вигляді розгорнутих відповідей на запитання. У другому випадку претендентам на посаду керівника не вистачило часу для надання повної відповіді. Деякі органи управління освітою включили питання на знання нормативно-правових актів, що не стосуються освітньої галузі, хоча Міністерство освіти і науки України рекомендує запитувати в кандидатів тільки про закони, які стосуються освіти.

Не може в повній мірі перевірити професійні компетентності керівника й письмове вирішення ситуаційного завдання,

яке передбачене зазначеним вище положенням. Адже про компетентність керівника закладу освіти свідчать показники ефективності його управлінської діяльності. Під критерієм ефективності процесу управління вчені розуміють систему умов, які можуть задовольняти цей процес. Крім того, оцінка, яку отримає претендент на посаду керівника школи, матиме суб'єктивний характер і залежатиме від особистості, яка готувала цей вид завдань. До того ж, у ході ознайомлення із положеннями про конкурс на посаду керівників закладів загальної середньої освіти, розробленими місцевими органами управління освіти, з'ясовано, що єдині вимоги до оцінювання розв'язаного ситуаційного завдання відсутні, не визначено показники, за якими буде здійснено оцінювання, а інколи, не вказано навіть максимальну кількість балів, яку може отримати претендент, виконавши завдання.

Неможливо дати об'єктивну оцінку ефективності діяльності новопризначеного керівника закладу загальної середньої освіти і після першого терміну перебування на посаді, який складає відповідно до законодавства два роки, досить важко, що є проблемним питанням сучасної педагогічної теорії та практики і потребує невідкладного вирішення. Адже створення критеріїв для оцінювання рівня професіоналізму управління чи зростання професіоналізму або зміни його окремих характеристик повинні допомогти відслідковувати та регулювати тенденції змін.

Тому розробка показників/критеріїв для оцінювання ефективності діяльності керівників закладів загальної середньої освіти сьогодні є актуальною. Подальше впровадження і затвердження їх на регіональному чи загальнодержавному рівні сприятимуть як удосконаленню системи управління загальною середньою освітою в цілому, так і формуванню управлінської компетентності директора школи.

Незважаючи на те, що проблема об'єктивного оцінювання ефективності управлінської діяльності керівника закладів загальної середньої освіти має стратегічне значення, досі не створений механізм, який би дозволив це реалізувати. До того ж за умови підтримки науковців можна було б адаптувати існуючі зарубіжні підходи щодо такого оцінювання.

Висновки. Безсумнівно, що запровадження єдиної технології оцінювання потребує визначення концептуальних засад оцінювання ефективності управлінської

СТРАТЕГІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ

діяльності та науково обґрунтованого механізму такого оцінювання, а тому робота з цього напрямку повинна продовжуватись:

1. Необхідно розробити ефективну систему з формування кадрового резерву керівників закладів освіти.

2. Організувати стажування майбутніх керівників на базі наукових установ та закладів освіти.

3. Створити технології, які допомогли б майбутньому директору виробити управлінську культуру, оскільки при призначенні керівників та затвердженні списків кадрового резерву на посади керівників не завжди враховується освітній рівень кандидатів, їх стаж роботи, всупереч освітньому законодавству України. Результати співбесід із кандидатами на призначення на вакантні посади керівників, результативність їх роботи протягом першого року керівництва свідчить про те, що ця робота в багатьох випадках проводиться досить формально або взагалі не проводиться.

4. Потребують оновлення й удосконалення програми з підвищення кваліфікації керівників щодо формування в них професійних компетентностей для забезпечення ефективного виконання нових завдань, підвищення гнучкості управління.

Необхідно на законодавчому рівні створити умови для особистісно-професійного самовдосконалення керівника закладу загальної середньої освіти, потреби безперервного навчання.

Створити збалансовану систему оцінювання ефективності управлінської

діяльності керівника закладу загальної середньої освіти неможливо без участі всіх суб'єктів державного, регіонального управління, які покликані, дотримуючись вимог нормативно-правових документів, забезпечити умови для оптимізації і подальшого розвитку системи загальної середньої освіти і знаходити підходи, що стимулюють суспільну активність у цьому напрямку.

Успішне включення України в європейські інтеграційні процеси можливе лише за умови відмови від позиції «наздогнати й перегнати» та безсистемного і ситуативного вирішення питань. Інтеграція України в цьому контексті повинна бути побудована на максимальному використанні інформаційних, інтелектуальних і освітніх ресурсів.

Розуміючи, що система освіти України недосконала, не можна не відмітити і той факт, що вона зберігає тенденцію до досконалості. Вона інтегрована в європейський освітній простір і напрацьовує позитивний досвід реалізації ідей провідних країн світу.

Подальші напрями наукових досліджень. Подальшим напрямом наукових досліджень за цією тематикою є обґрунтування необхідності впровадження системи критеріїв і показників оцінки ефективності діяльності керівників закладів загальної освіти; розробка системи оцінювання, яка б відображала об'єктивні результати діяльності керівників закладів освіти.

Список використаних джерел

1. Про освіту : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2014. – № 37-38. – ст. 2004. – Дата звернення 10.10.2018р. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>

2. Про загальну середню освіту : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1999. – № 28. – ст. 230. – Дата звернення 08.10.2018р. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>

3. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17.04.2002 № 347/2002 [Електронний ресурс]. – Дата звернення 22.10.2018р. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>

4. Про затвердження Типового положення про конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.03.2018 № 291 [Електронний ресурс]. – Дата

звернення 17.10.2018р. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0454-18>

5. Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників : Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 № 930 [Електронний ресурс]. – Дата звернення 23.10.2018р. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10>.

6. Берека В. Є. Теоретичні і методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти: дис. ... д. пед. н. : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / В. Є. Берека. – Київ, 2008. – 450 с.

7. Бурдіна С. В. Система підготовки магістрів управління освітою у вищих навчальних закладах США : автореф. дис. ... к. пед. н. : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / С. В. Бурдіна. – Луганськ, 2008. – 20 с.

8. Васильченко Л. В. Професійна компетентність керівника школи /

СТРАТЕГІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ

Л. В. Васильченко, І. В. Гришина. – Харків : Основа, 2006. – 208 с.

9. Калініна Л. М. Професіограма українського директора школи / Л. М. Калініна // Директор школи. – 2001. – № 3 (147). – С. 13-15.

10. Кашкар'юв Г. В. Підготовка магістрантів до управління навчальним закладом в умовах особистісно орієнтованої освіти [Електронний ресурс] / Г. В. Кашкар'юв. – Дата звернення 23.10.2018р. Режим доступу.: http://www.bdpu.org/scientific_published/pedagogics_4_2005/11.

11. Кремень В. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати / В. Кремень. – Київ : Грамота, 2005. – 448 с.

12. Крижко В. В. Антологія аксіологічної парадигми освіти : навч. посіб. / В. В. Крижко. – Київ : Освіта України, 2005. – 440 с.

13. Лунячек В. Е. Формування управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу на засадах андрагогіки [Електронний ресурс] / В. Е. Лунячек, М. Є. Смирнова // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 3. – Дата звернення 23.10.2018р. Режим доступу : <http://www.tme.umo.edu.ua/>

14. Лещенко М. П. Магістерська робота освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» зі спеціальності «Управління навчальним закладом»: навч.-метод. посібник / М. П. Лещенко, А. М. Москаленко. – Київ : КМПУ імені Б. Д. Грінченка, 2005. – 70 с.

15. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент / В. Е. Лунячек. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2014. – 511 с.

16. Майборода С. В. Управління вищими навчальними закладами України у 30-ті роки ХХ ст. / С. В. Майборода // Вісник УАДУ. – 1998. – № 4. – С. 135-140.

17. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / Мармаза О. І. – Харків : Основа, 2005. – 176 с.

18. Пікельна В. С. Управління школою у 2-х ч. / В. С. Пікельна. – Харків : Основа, 2004. – Ч. 2. – 112 с.

19. Полторацька В. Управлінське забезпечення якості освітнього процесу / В. Полторацька // Директор школи. – 2012. – № 17 (689). – С. 20-38.

20. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

21. Чернов С. І. Текст лекцій з дисципліни «Державне та регіональне управління» / С. І. Чернов, М. М. Новікова, С. О. Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп - ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ, 2014. – 140 с.

22. Технологія експертизи управління освітнім процесом загальноосвітньому навчальному закладі : наук.-метод. посіб. / А. М.

Єрмола [та ін.]; за ред. А. М. Єрмоли. – Харків : Пошук, 2000. – 259 с.

23. Управління освітою : рефлексивний підхід: колект. моногр. / за заг. ред. проф. В. В. Крижжа. – Бердянськ, видавець Ткачук О. В., 2016. – 608с

24. Положення про конкурс на посаду керівника комунального закладу загальної середньої освіти [Електронний ресурс]. – Дата звернення 29.10.2018р. Режим доступу : http://www.kramuo.dn.ua/wp-content/uploads/2018/10/resh_40_7_299.pdf.

25. Офіційний сайт Полтавської міської ради та виконавчого комітету [Електронний ресурс] / Полтавська міська рада. – Полтава, 2007-2019. – Дата звернення 10.10.2018р. Режим доступу : <http://www.rada-poltava.gov.ua/documents/>

26. Конкурс на директора 22-ї школи: перший млинець комом [Електронний ресурс]. – Дата звернення 26.10.2018р. Режим доступу : https://www.youtube.com/watch?v=INMblK2f_qw.

References

1. Prezydent Ukrainy 2014, 'Zakon Ukrainy Pro vyshchu osvitu' [The Law of Ukraine// Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine], *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, no. 37-38, art. 2004, viewed 10 October 2018, <<http://zakon.rada.gov.ua/>>.

2. Prezydent Ukrainy 1999, 'Zakon Ukrainy Pro zahalnu seredniu osvitu'[The Law of Ukraine about regular education], *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, no. 28, art. 230, viewed 08 October 2018, <<http://zakon.rada.gov.ua/>>.

3. Prezydent Ukrainy 2002, *Ukaz Prezidenta Ukrainy Pro Natsionalnu doktrynu rozvytku osvity vid 17.04.2002 no. 347/2002*, [Decree of the Ukrainian President dated April 17, 2002 No. 347/2002], viewed 22 October 2018, <<http://zakon.rada.gov.ua/>>.

4. Dyrektor departamentu zahalnoi serednoi ta doshkilnoi osvity 2018, *Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro konkurs na posadu kerivnyka derzhavnoho, komunalnoho zakladu zahalnoi serednoi osvity vid 28.03.2018 no. 291*, [On approval of the Model Regulations on the competition for the post of head of the state and communal institution of general secondary education] viewed 17 October 2018, <<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0454-18>>.

5. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy 2010, *Nakaz Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro atestatsiiu pedahohichnykh pratsivnykiv vid 06.10.2010 no. 930*, [On Approval of the Model Regulations on the Certification of Pedagogical Workers: Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated October 6, 2010 No. 930], viewed 23 October 2018, <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10>>.

6. Bereka, VІe 2008, 'Teoretychni i metodychni osnovy fakhovoi pidhotovky mahistriv z menezhmentu osvity'[Theoretical and methodological bases of professional preparation of masters in management of education], *Doct.ped.n. thesis*, Kyiv.

СТРАТЕГІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ

7. Burdina, SV 2008, 'Systema pidhotovky mahistriv upravlinnia osvitoiu u vyshchyykh navchalnykh zakladakh SShA'[Masters of Education Management in US Higher Education Institutions], Kand.ped.n. abstract, Luhansk.
8. Vasylenko, LV & Hryshyna, IV 2006, *Profesiina kompetentnist kerivnyka shkoly*, [Professional competence of the school head], Osнова, Kharkiv.
9. Kalinina, LM 2001, 'Profesiohrama ukrainskoho dyrektora shkoly'[Professional school of the Ukrainian school principal], *Dyrektor shkoly*, no. 3 (147), pp. 13-15.
10. Kashkarov, HV 2005, *Pidhotovka mahistrantiv do upravlinnia navchalnym zakladom v umovakh osobystisno oriientovanoi osvity*, [Preparation of masters for management of an educational institution in conditions of personally oriented education] viewed 10 October 2018, <http://www.bdpu.org/scientific_published/pedagogics_4_2005/11>.
11. Kremen, V 2005, *Osvita i nauka v Ukraini – innovatsiini aspekty. Stratehiia. Realizatsiia. Rezultaty*, [Education and Science in Ukraine - Innovative Aspects. Strategy. Realization. Results], Hramota, Kyiv.
12. Kryzhko, VV 2005, *Antolohiia aksiolohichnoi paradyhmy osvity*, [Anthology of the axiological paradigm of education] Osvita Ukrainy, Kyiv.
13. Luniachek, VE & Smyrnova, MІe 2010, 'Formuvannia upravlinskoї kompetentnosti kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu na zasadakh andrahohiky'[Formation of managerial competence of the comprehensive educational institution head on the basis of andragogy], *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*, 2010, № 3, viewed 23 October 2018, <<http://www.tme.umo.edu.ua/>>.
14. Leshchenko, MP & Moskalenko, AM 2005, *Mahisterska robota osvitno-kvalifikatsiinoho rivnia Mahistr zi spetsialnosti Upravlinnia navchalnym zakladom*, [Master's work of educational qualification level "Master" in the specialty "Management of educational institution"], Kyivskiy miskiy pedahohichnyi universytet imeni Borysa Hrinchenka, Kyiv.
15. Luniachek, VE 2014, *Pedahohichni menedzhment*, [Pedagogical management], Vydavnytstvo Kharkivskoho rehionalnoho instytutu derzhavnoho upravlinnia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia Mahistr, Kharkiv.
16. Maiboroda, SV 1998, 'Upravlinnia vyshchymy navchalnymy zakladamy Ukrainy u 30-ti roky XX stolittia', *Visnyk Ukrainiskoi akademii derzhavnoho upravlinnia*, [Management of higher educational institutions of Ukraine in the 30th years of the twentieth century.], no. 4, pp. 135-140.
17. Marmaza, OI 2005, *Menedzhment v osviti: sekrety uspishnoho upravlinnia*, [Management in education: the secrets of successful management], Osнова, Kharkiv.
18. Pikelna, VS 2004, *Upravlinnia shkoloiu*, [School management], part 2, Osнова, Kharkiv.
19. Poltoratska, V2012, 'Upravlinske zabezpechennia yakosti osvitnoho protsesu'[Management quality of educational process], *Dyrektor shkoly*, no. 17 (689), pp. 20-38.
20. Sorochan, TM 2005, *Pidhotovka kerivnykiv shkil do upravlinskoї diialnosti: teoriia ta praktyka*, [Training of school principals for management activity: theory and practice] Znannia, Luhansk.
21. Chernov, SI, Novikova, MM & Haiduchenko, SO 2014, *Tekst leksii z dystsyplyny Derzhavne ta rehionalne upravlinnia*, [Text of lectures on discipline "State and Regional Administration"], Kharkivskiy natsionalnyi universytet miskoho hospodarstva imeni O. M. Beketova, Kharkiv.
22. Yermola, AM et al. 2000, *Tekhnolohiia ekspertyzy upravlinnia osvitnim protsesom zahalnoosvitnomu navchalnomu zakladi*, [Technology of examination of educational process management at a general educational institution], Poshuk, Kharkiv.
23. Kryzhka, VV (ed.) 2016, *Upravlinnia osvitoiu : refleksyvnyi pidkhid*, [Education Management: a Reflexive Approach], Vydavets Tkachuk O. V., Berdiansk.
24. *Polozhennia pro konkurs na posadu kerivnyka komunalnoho zakladu zahalnoi serednoi osvity* [Regulations on competition for the post of head of communal institution of general secondary education], 2018, viewed 29 October 2018, <http://www.kramuo.dn.ua/wp-content/uploads/2018/10/resh_40_7_299.pdf>.
25. Ofitsiinyi sait Poltavskoi miskoi rady ta vykonavchoho komitetu 2019, [Official site of Poltava City Council and Executive Committee], viewed 10 October 2018, <<http://www.rada-poltava.gov.ua/documents/>>.
26. Antykryzovyi media-tsentr 2018, *Konkurs na dyrektora 22-yi shkoly: pershyi mlynets komom*, [Competition for the director of the 22nd school: the first roller coaster], online video, viewed 26 October 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=INMblK2f_qw>.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2018р.