

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри ПП та М
Володимир КУЛІШОВ
(підпис)
2024 р.
(дата)

**«РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КРІВНИКІВ
ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ
(НА ПРИКЛАДІ ДПТНЗ «ДНІПРОВСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНОЇ
ОСВІТИ»)»**

**Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Управління навчальним закладом»

Здобувачка вищої освіти
групи М-22-11-зМ (УНЗ)

ЗЕЙНАЛОВА Таїса Олександрівна

(підпис)

Науковий керівник:
доцентка кафедри МПО та СГД,
кандидат педагогічних наук

ЮДЕНКОВА Олена Петрівна

(підпис)

Біла Церква 2024

Ім'я користувача:
Оксана Олександрівна Рудич

ID перевірки:
1016245608

Дата перевірки:
12.05.2024 20:38:22 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
14.05.2024 16:41:24 EEST

ID користувача:
100009006

Зейналова Таїса Олександрівна

Назва документа:

Розвиток управлінських компетенцій керівників закладів П(П)О (на прикладі ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»)

Кількість сторінок: 90 Кількість слів: 18471 Кількість символів: 141154 Розмір файлу: 564.04 KB ID файлу: 1016030327

18% Схожість

Найбільша схожість: 3.41% з Інтернет-джерелом (<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22433/1/%d0%94%>)

16.4% Джерела з Інтернету

864

Сторінка 92

6.69% Джерела з Бібліотеки

69

Сторінка 100

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ**

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Управління навчальним закладом

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.п.н., доц. Кулішов В.С.

«04» січня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Зейналова Таїса Олександрівна

1. Тема роботи Розвиток управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти (на прикладі ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»)

керівник роботи Юденкова Олена Петрівна, канд. пед. наук

затверджені наказом БІНПО від «01» січня 2024 року №01-06/01

2. Строк подання студентом роботи «20» квітня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи наукові праці, публікації в актуальних періодичних виданнях та веб ресурсах, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваних питань, власні спостереження щодо мотивації трудової діяльності працівників освітніх закладів.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, емпіричне вивчення (дослідження, діагностика) основних показників досліджуваної проблеми, розробка корекційних та/або профілактичних заходів з вирішення досліджуваної проблеми), висновки та рекомендації, список використаних джерел, додатки.

Розділ 1. – Теоретичні засади розвитку управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти – складається з 3 підрозділів: 1.1. Структура управлінських компетенцій керівника ЗП(ПТ)О та концептуальні основи їх діагностики; 1.2. Аналіз методичних підходів до оцінки сформованості управлінських компетенцій керівного персоналу в освіті; 1.3. Умови та чинники розвитку функціональної та особистісної складових управлінських компетенцій керівників закладів П(ПТ)О. Розділ 2. – Емпіричне дослідження розвитку управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти – складається з 2 підрозділів: 2.1.

Загальна характеристика організаційно-управлінської структури ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»; 2.2. Діагностика сформованості управлінських компетенцій менеджерів освіти у ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти». Розділ 3. – Актуалізація розвитку управлінських компетенцій керівників в умовах закладу професійної (професійно-технічної) освіти – складається з 3 підрозділів: 3.1. Стратегія розвитку управлінських компетенцій керівників у ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» як передумови його ефективного функціонування; 3.2. Розробка та впровадження програми розвитку управлінських компетенцій керівників в освіті; 3.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата завдання	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Кравченко Г.Ю., доцентка кафедри ТНОП та Д	01.01.2024	20.01.2024
2	Кравченко Г.Ю., доцентка кафедри ТНОП та Д	21.01.2024	20.02.2024
3	Юденкова О.П., доцентка кафедри МПО та СГД	21.02.2024	20.03.2024

6. Дата видачі завдання 01.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	листопад, 2023	Виконано
2	Вивчення літературних джерел	листопад – грудень, 2023	Виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	листопад – грудень, 2023	Виконано
4	Обробка матеріалу	листопад – грудень, 2023	Виконано
5	Виконання розділу 1	січень, 2024	Виконано
6	Виконання розділу 2	січень-лютий, 2024	Виконано
7	Виконання розділу 3	лютий-березень, 2024	Виконано
8	Формулювання висновків	березень, 2024	Виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	березень – квітень, 2024	Виконано
10	Подання роботи на кафедру	квітень, 2024	Виконано

Студент _____

Таїса ЗЕЙНАЛОВА

Керівник роботи _____

Олена ЮДЕНКОВА

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

В І Д Г У К

Керівника на кваліфікаційну роботу магістра – Зейналова Таїса Олександрівна

Тема кваліфікаційної роботи магістра - Розвиток управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти (на прикладі ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»)

Загальна характеристика кваліфікаційної роботи магістра:

Магістерська робота з теми «Розвиток управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти» є значимим дослідженням у галузі як педагогічної практики так і сфері управління закладом освіти. Робота містить чіткий та обґрунтований вступ, в якому студентка робить акцент на актуальності теми розвитку управлінських компетенцій у контексті сучасних викликів у професійній освіті.

Т. Зейналова ретельно проаналізувала та систематизувала наукову літературу, висвітлила основні підходи та тенденції вдосконалення управлінської компетентності керівника освітньої галузі, як сукупності ключових, базових, спеціальних вмінь та навичок, а також особистих якостей, які використовуються у процесі вирішення професійних завдань різного рівня складності та у різних контекстах у визначеному освітньому просторі.

Студентка глибоко вивчила структуру та зміст управлінських компетенцій керівників закладів професійної освіти на прикладі ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти») та обґрунтувала, що компетентність має пізнавальну (знання та розуміння), діяльнісну (практика та оперативне застосування знань) та мотиваційну цінність (значення як невід'ємна частина методу, а структура управлінських компетенцій містить функціональну та особистісну складові. На підставі отриманих даних було розроблено Стратегію розвитку управлінських компетенцій керівників у ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» як передумови його ефективного функціонування та програму розвитку

управлінських компетенцій керівників в освіті. Особлива увага приділялася діагностиці сформованості управлінських компетенцій менеджерів освіти у ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

Висновки, оцінка кваліфікаційної роботи магістра та пропозиції:

Магістерська робота націлена на глибокий та всебічний аналіз наукових джерел щодо поняття управлінських компетенцій, їх структури, та важливості для керівників закладів професійної освіти. Робота використовує різноманітні методи дослідження, включаючи анкетування, інтерв'ю та аналіз даних, що забезпечує достовірність та об'єктивність отриманих результатів.

На основі проведеного аналізу отриманих даних студентка встановила взаємозв'язок між рівнем розвитку управлінських компетенцій та успішністю управління закладами професійної освіти.

Робота містить чіткі та обґрунтовані висновки, які відображають результати дослідження та їхнє значення для практики управління закладами професійної освіти. Рекомендації щодо подальшого розвитку управлінських компетенцій керівників є практичними та реалізованими.

Оцінювались показники сформованості функціональної складової управлінських компетенцій керівників: знання, уміння та навички здійснення функцій планування, організації, мотивації; знання щодо сутності та завдань контролю; та показники сформованості особистісної складової – забезпечення мотивації самозбереження; забезпечення мотивації та саморозвитку; наявність соціально-психологічних якостей та здібностей; когнітивний компонент; емоційно-оцінний компонент; поведінковий компонент.

Розроблені Стратегія розвитку управлінських компетенцій керівників у ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» та програма розвитку управлінських компетенцій керівників в освіті реалізують системний підхід щодо розвитку цих компетенцій та стали основою для впровадження змін у систему управління ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

У цілому, мета дослідження досягнута - теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено умови та стратегії розвитку управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти з

метою визначення їх впливу на ефективність управління та підвищення якості освітнього процесу (на прикладі ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»).

Визначена мета кваліфікаційної роботи була досягнута через виконання наступних завдань: проведено огляд наукової та практичної літератури з метою виділення основних теорій, концепцій та підходів щодо розуміння процесу розвитку управлінських компетенцій керівників закладів професійної освіти; проведено аналіз поточного стану дослідженості проблеми сформованості управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти для визначення факторів, та умов, які сприяють або перешкоджають ефективному формуванню цих компетенцій на прикладі ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»; проведено емпіричне дослідження для оцінки рівня сформованості управлінських компетенцій у менеджерів освіти та виявлення їх потреб у розвитку; розроблено стратегії та програми для формування та розвитку управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти та інші.

У цілому, магістерська робота Т. Зейналової відзначається високим рівнем наукового та методологічного виконання, а також актуальністю тематики та практичним значенням отриманих результатів. Авторка внесла важливий внесок у вивчення та розвиток Галузі знань: 07 Управління та адміністрування, який заслуговує на належне визнання та увагу.

Аналіз змісту роботи, рівня її виконання, теоретичної та практичної значущості дає підстави вважати, що кваліфікаційна робота Зейналової Таїси Олександрівни відповідає вимогам щодо написання магістерських робіт та, за умови успішного захисту, заслуговує на високу оцінку.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра,
доцентка кафедри методики професійної освіти
та соціально-гуманітарних дисциплін,
кандидат педагогічних наук БІНПО

10.05.2024

Олена ЮДЕНКОВА

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 119 с., 10 рис., 7 табл., 56 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є управлінські компетенції керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти та їх розвиток і вплив на якість управління.

Мета роботи: теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити умови та стратегії розвитку управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти з метою визначення їх впливу на ефективність управління та підвищення якості освітнього процесу (на прикладі ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»).

Методи дослідження: *теоретичні* – аналіз науково-теоретичної та практичної літератури та інших джерел для збирання теоретичних відомостей про управлінські компетенції та їх розвиток у тому числі про управлінські компетенції керівників закладів професійної освіти, *емпіричні* – аналіз документів для отримання конкретних даних про заходи, які вже були прийняті в закладі освіти для розвитку управлінських компетенцій; спостереження за роботою керівників та їх взаємодією з персоналом, опитування та анкетування для збору даних про управлінські компетенції та ставлення до них; обробка та аналіз зібраних даних для виявлення закономірностей та висновків; *експериментальні* – проведення експерименту для тестування нових стратегій та програм розвитку управлінських компетенцій для вдосконалення системи управління.

Актуальність теми зумовлена тим, що в українському суспільстві відбуваються кардинальні трансформації пов'язані з політичними, соціально-економічними умовами та впроваджуваними реформами, а також непередбачуваними обставинами пов'язаними у 2020-2022рр. зі світовою пандемією та починаючи з 2014 р. воєнною агресією проти України та з 2022р. повномасштабним вторгнення російської федерації, що створює потребу у високоефективних менеджерах. Таким чином, розвиток

управлінських компетенцій керівників закладів професійної освіти здатних ефективно відповідати на виклики та забезпечувати високу якість професійної освіти набуває великої актуальності в контексті постійних змін у суспільстві, технологіях та ринку праці, потреби підвищення якості освіти, а також ефективного використання ресурсів в освітніх установах.

Однак, попри те, що тема досліджень розвитку управлінських компетенцій в сфері освіти викликає великий науковий інтерес, її не можна вважати повністю дослідженою та вичерпною. Такі питання як, необхідність адаптації до змін в освітній сфері, яка призводить до потреби постійного розвитку управлінських компетенцій у керівників професійної освіти; оптимізація використання ресурсів у закладах професійної освіти за допомогою розвитку управлінських компетенцій; та інші, можуть визначити напрямки подальших досліджень та розвитку в області управління професійною освітою.

Були проведені теоретичні та емпіричні дослідження, розроблені та перевірені стратегії та програми з питання розвитку управлінських компетенцій керівників професійно-технічних освітніх закладів.

Отримані в кваліфікаційній роботі магістра висновки та результати можуть стати основою для впровадження нових стратегій розвитку управлінських компетенцій у закладах професійної освіти та бути використані керівництвом цих закладів в практичній діяльності для підвищення ефективності функціонування освітніх закладів, покращення управління персоналом, оптимізації процесів навчання та інших аспектів діяльності ЗП(ПТ)О.

Ключові слова: управлінська компетентність, менеджер освіти, сформованість, критерії, показники, рівні сформованості управлінських компетенцій.

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 119 pp., 10 fig., 7 tab., 56 literary sources.

The object of the research is the managerial competencies of leaders in vocational (professional-technical) education institutions and their development and impact on the quality of management.

The aim of the study is to theoretically justify and experimentally verify the conditions and strategies for developing the managerial competencies of leaders in vocational (professional-technical) education institutions, in order to determine their impact on management effectiveness and improving the quality of the educational process (using the example of the SVTEI «Dnipro Center for Vocational Education»).

Research methods include theoretical methods such as analysis of scientific and theoretical literature and other sources to gather theoretical information about managerial competencies and their development, including those of leaders of vocational education institutions; empirical methods such as analysis of documents to obtain specific data on measures already taken in educational institutions for the development of managerial competencies; observation of the work of leaders and their interaction with staff, surveys and questionnaires to collect data on managerial competencies and attitudes towards them; processing and analysis of collected data to identify patterns and conclusions; and experimental methods including conducting experiments to test new strategies and programs for the development of managerial competencies to improve management systems.

The relevance of the topic is driven by the significant transformations occurring in Ukrainian society due to political, socio-economic conditions, implemented reforms, as well as unforeseen circumstances such as the global pandemic in 2020-2022 and since 2014, the military aggression of the Russian Federation, which necessitates highly effective managers. Thus, the development of managerial competencies of leaders of vocational education institutions capable of effectively responding to challenges and ensuring high-quality vocational education becomes highly relevant in the context of constant changes in society,

technology, and the labor market, the need to improve the quality of education, and efficient use of resources in educational institutions.

However, despite the significant interest in the topic of developing managerial competencies in education, it cannot be considered fully researched and comprehensive. Questions such as the need for adaptation to changes in the education sector leading to the constant development of managerial competencies in vocational education leaders, optimization of resource use in vocational education institutions through the development of managerial competencies, and others, may define the direction of further research and development in the field of vocational education management.

Theoretical and empirical research has been conducted, and strategies and programs for the development of managerial competencies of leaders in vocational-technical education institutions have been developed and tested. The conclusions and results obtained in the master's thesis can serve as a basis for the implementation of new strategies for the development of managerial competencies in vocational education institutions and be used by the management of these institutions in practical activities to improve the efficiency of their functioning, enhance personnel management, optimize teaching processes, and other aspects of vocational education institution activities.

Key words: management competence, educational manager, formation, criteria, indicators, levels of managerial competencies formation.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ.....	19
1.1. Структура управлінських компетенцій керівника ЗП(ПТ)О та концептуальні основи їх діагностики	19
1.2. Аналіз методичних підходів до оцінки сформованості управлінських компетенцій керівного персоналу в освіті.....	30
1.3. Умови та чинники розвитку функціональної та особистісної складових управлінських компетенцій керівників закладів П(ПТ)О	44
Висновки до першого розділу	54
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ	56
2.1. Загальна характеристика організаційно-управлінської структури ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»	56
2.2. Діагностика сформованості управлінських компетенцій менеджерів освіти у ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»	61
Висновки до другого розділу	73
РОЗДІЛ 3. АКТУАЛІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ В УМОВАХ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ	76
3.1. Стратегія розвитку управлінських компетенцій керівників у ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» як передумови його ефективного функціонування	76
3.2. Розробка та впровадження програми розвитку управлінських компетенцій керівників в освіті.....	79
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління	86
Висновки до третього розділу	93
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у зростаючій потребі у ефективному керівництві закладами професійної (професійно-технічної) освіти. Сьогодні відбуваються стрімкі трансформації в суспільстві та економіці пов'язані з пандемією COVID-19, воєнною агресією російської федерації проти України, розвитком технологій, демографічними, політичними, екологічними змінами, змінами в культурі споживання та глобалізацією. Професійні заклади повинні бути готові до викликів мінливого сьогодення в умовах війни та майбутнього повоєнного відновлення України та бути конкурентоспроможними при вступі України до Європейського Союзу. Ефективне керівництво закладами професійної (професійно-технічної) освіти вимагає від їх керівників не лише традиційних управлінських навичок, а й здатності адаптуватися до нових умов, а також гнучкості та інноваційності.

Крім того, в контексті професійної (професійно-технічної) освіти актуальність досліджуваної нами теми набуває ще більшої ваги, оскільки заклади професійної освіти грають важливу роль у підготовці фахівців для конкретних галузей, сприяючи розвитку робочої сили та економічному зростанню. Ефективне управління в цих закладах є важливим для вирівнювання освітніх програм з потребами промисловості, забезпечення ефективним персоналом та стимулювання інновацій як в професійній підготовці так і в економіці.

Питання формування управлінської компетенції керівників закладів освіти є предметом для досліджень багатьох науковців, але основою цих досліджень є фундаментальні доробки таких теорій як: теорія лідерства та ефективного управління; теорія соціального капіталу та мережевого управління; теорія мотивації та задоволення праці та системний підхід до управління.

Дослідженнями лідерства та ефективного управління в контексті освіти займалися такі дослідники, як О. Згурський, Л. Петренко, В. Шевченко та

інші. Головним питанням їх наукового пошуку були роль керівників закладів освіти у формуванні організаційної культури, розробка практичних методик для підвищення лідерських компетенцій педагогічних керівників, вплив лідерських підходів на якість освіти та результати здобувачів освіти. Їх дослідження сприяли розвитку управлінських практик у закладах освіти та підвищенню ефективності освітнього процесу.

Л. Петренко, О. Костенко, І. Білянська та інші, запропонували використовувати теорію соціального капіталу та мережевого управління в освіті. Вони аналізували взаємозв'язок між міжособистісними відносинами в освітньому середовищі та результативністю процесу навчання, а також досліджували можливості застосування мережевих підходів у формуванні освітніх програм та підвищенні якості освіти в Україні.

Аналізом механізмів мотивації педагогічного персоналу та факторів, що впливають на задоволення праці педагогічних працівників та адміністраторів закладів освіти, розробкою рекомендацій для підвищення мотивації та задоволення праці в освітній галузі України на основі теорії мотивації та задоволення праці займались О. Коваль, Н. Шостацька, Т. Горпинченко та інші.

Системний підхід до управління в освіті відображається у роботах І.Логвіненко, О. Засєкіна, І. Павленко та інш. Вони досліджували структуру та функції освітніх систем, взаємозв'язки між їх складовими елементами, виділяли принципи та методи системного управління в освіті, розробляли рекомендації для покращення ефективності управління закладами освіти.

Також, неможливо оминути наукові доробки вітчизняних дослідників В. Авер'янова, В. Бакуменко, В. Вікторова, В. Лугового, С. Майбороди, Н. Ничкало та інш. які досліджували питання підвищення кваліфікації управлінських кадрів у сфері освіти. Удосконаленню професійних та управлінських компетенцій керівників закладів освіти присвятили Є. Андрієнко, О. Асмолов, В. Бондар, В. Маслов, В. Олійник. та ін.

Хоча багато дослідників приділили увагу проблемі формування компетенцій керівників освіти, науковий розвиток цього напрямку освіти ще далеко не завершений і потребує подальших досліджень. Питання формування управлінських компетенцій керівників освітньої галузі залишається недостатньо вивченим у питаннях які конкретні методи та стратегії краще всього підходять для керівництва закладами освіти, зокрема в умовах постійних змін у суспільстві та технологіях; як навчити керівників освітніх закладів адаптуватися до цих змін; як краще розвивати лідерські якості серед керівників освітніх закладів, щоб вони могли ефективно впливати на команду та сприяти досягненню цілей закладу; як впроваджувати інноваційні методи та підходи в управління закладами освіти для покращення якості освіти та ефективності діяльності та інш. Ці питання відображають складність та багатогранність викликів, які постають перед керівниками освітніх установ у сучасному світі.

Таким чином ключовим фактором для забезпечення високої якості професійної освіти, успішного вирішення завдань підготовки кваліфікованих фахівців та впровадження сучасних педагогічних технологій є покращення управлінських компетенцій керівників закладів професійної освіти, а дослідження цієї теми є не лише вчасним, але й необхідним для подальшого розвитку як професійної (професійно-технічної) освіти так і освіти та економіки в Україні в цілому.

Отже, актуальність цієї проблеми передбачає доцільність її дослідження, що й визначило тему кваліфікаційної роботи: **«Розвиток управлінських компетенцій керівників закладів П(ПТ)О (на прикладі ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»)»**.

Об'єкт дослідження – управлінські компетенції керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти та їх розвиток і вплив на якість управління.

Предмет дослідження – розвиток управлінських компетенцій керівників закладів П(ПТ)О (на прикладі ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»).

Мета роботи: теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити умови та стратегії розвитку управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти з метою визначення їх впливу на ефективність управління та підвищення якості освітнього процесу (на прикладі ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»).

Відповідно до об'єкта, предмета та мети були визначені та поставлені такі **завдання дослідження:**

1. Провести огляд наукової та практичної літератури з метою виділення основних теорій, концепцій та підходів щодо розуміння процесу розвитку управлінських компетенцій керівників закладів професійної освіти.

2. Провести аналіз поточного станту дослідженості проблеми сформованості управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти для визначення умов, які сприяють або перешкоджають ефективному формуванню цих компетенцій на прикладі ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

3. Провести емпіричне дослідження для оцінки рівня сформованості управлінських компетенцій у менеджерів освіти та виявлення їх потреб у розвитку.

4. Розробити стратегію та програму розвитку управлінських компетенцій керівників у ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» як передумови його ефективного функціонування.

5. Сформулювати практичні рекомендації для керівництва закладу освіти з метою підвищення ефективності управління та якості освітнього процесу.

У процесі дослідження нами застосовувалися такі **методи** : *теоретичні* – аналіз науково-теоретичної та практичної літератури та інших

джерел для збирання теоретичних відомостей про управлінські компетенції та їх розвиток у тому числі про управлінські компетенції керівників закладів професійної освіти, *емпіричні* – аналіз документів для отримання конкретних даних про заходи, які вже були прийняті в закладі освіти для розвитку управлінських компетенцій; спостереження за роботою керівників та їх взаємодією з персоналом, опитування та анкетування для збору даних про управлінські компетенції та ставлення до них; обробка та аналіз зібраних даних для виявлення закономірностей та висновків; *експериментальні* – проведення експерименту для тестування нових стратегій та програм розвитку управлінських компетенцій для вдосконалення системи управління.

Методологічна та теоретична база дослідження:

- фундаментальні принципи науки – об'єктивність, системність, емпірична перевірка, відкритість і перевірка, теоретична основа та реплікація;

- теорія лідерства та ефективного управління для вивчення принципів керівництва, комунікації, мотивації та розвитку персоналу (ключові концепції розробили Макс Вебер, Стівен Кові, Джон Коттер, Ренсіс Лікер, Дуглас МакГрегор, Елтон Мейо, Фредерік Тейлор, та інші, українські науковці у контексті освіти О. Згурський, Л. Петренко, В. Шевченко);

- теорія соціального капіталу та мережевого управління для розуміння взаємозв'язків та впливу соціальних мереж, зв'язків та взаємин між різними суб'єктами управління на процеси прийняття рішень та досягнення цілей(Роберт Путнам, Джеймс Коулман, Нан Лін та інші., українські науковці у контексті освіти Л. Петренко, О. Костенко, І. Білянська та інші);

- теорія мотивації та задоволення праці для аналізу факторів, що впливають на мотивацію та задоволення праці працівників у контексті організаційного середовища (Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Дуглас МакГрегор, О. Коваль, Н. Шостацька, Т. Горпинченко та інші.);

- системний підхід до управління для враховування взаємозв'язків між елементами системи та розуміння їх впливів на результативність. Такий

підхід допомагає керівникам закладів професійної адаптуватися до змін у середовищі та досягати поставлених цілей (Людвіг фон Берталанфі, Пітер Сенге, І.Логвіненко, О. Засєкін, І. Павленко та інші);

- принцип індивідуалізації підходу до кожного керівника;
- принцип залучення до процесу розвитку управлінських компетенцій самого керівника та його команди;
- принцип постійного вдосконалення та саморозвитку;
- принцип врахування сучасних тенденцій у галузі управління та освіти.

Експериментальна база дослідження: Державний професійно–технічний навчальний заклад «Дніпровський центр професійної освіти». В експериментальному дослідженні взяли участь 26 працівників, які працюють в ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що у рамках дослідження ***вперше:*** теоретично обґрунтовано та експериментально доведено ефективність оцінки сформованості управлінських компетенцій для керівників закладів професійної освіти, які враховують специфіку цієї галузі та потреби конкретного освітнього закладу, а саме ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»; ***удосконалено:*** існуючі методики та програми розвитку управлінських навичок, зокрема шляхом адаптації до сучасних викликів та вимог сфери освіти; ***подальшого розвитку набули*** теоретичне розуміння процесу розвитку управлінських компетенцій у контексті професійної освіти, а також методичні підходи до їх діагностики та оцінки; ***розроблено*** стратегії та програми для формування та розвитку управлінських компетенцій керівників професійно-технічних освітніх закладів.

Проведено теоретичне дослідження основних теорій, концепцій та підходів щодо розуміння процесу розвитку управлінських компетенцій керівників закладів професійної освіти та емпіричні дослідження поточного стану розвитку управлінських компетенцій керівників професійно-технічних закладів освіти. Сформульовано практичні рекомендації для керівництва

ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» з метою підвищення ефективності управління та якості освітнього процесу.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у запровадженні основних результатів дослідження в процес управління освітнім процесом в ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» через розвиток управлінських компетенцій у керівництва, а також підвищення мотивації та професійного розвитку персоналу закладу за умови застосування теоретичних положень, експериментальних результатів та загальних висновків роботи на основі яких сформовані та вдосконалені конкретні програми та стратегія для розвитку управлінських компетенцій керівників в ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні, практичні результати та висновки магістерської роботи були представлені та обговорені під час засідань педагогічних рад, а також на зустрічах методичних комісій ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

Тези на тему «Особливості управлінсько-педагогічної діяльності з питань забезпечення якості освіти» обговорювалися на Регіональному науково-практичному семінарі «Забезпечення якості освіти за різними моделями і формами навчання на курсах підвищення кваліфікації».

Результати дослідження можуть бути використані керівниками освітніх закладів.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (56 найменувань), 5 додатків на 16 сторінках. Робота містить 7 таблиць, 10 рисунків. Зальний обсяг роботи становить 119 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

1.1. Структура управлінських компетенцій керівника ЗП(ПТ)О та концептуальні основи їх діагностики

Потреба в керівниках закладів професійної освіти нового типу обумовлена об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність закладів освіти України. В сучасних умовах трансформації національної освіти, необхідно використовувати інструменти, які сприятимуть організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети освіти в Україні в цілому. Однак, на нашу думку, розгляд таких інструментів не можливий без аналізу історичного досвіду розвитку теорії управління в цілому, концепції професіоналізму та поглядів на теоретичні засади розвитку компетентнісного підходу в освіті та концептуальних основ діагностики управлінських компетенцій зокрема.

Проблема управління людьми як сфера людських знань уже згадується у роботах античних мислителів, зокрема Сократа та Плутарха, але в ті часи, коли існувало рабоволодіння як примус до праці, а також у феодальний період за відсутності особистої свободи не можна вести мову про якісь наукові, а тим більш передові підходи до управління людьми. В період феодалізму, шкіл або концепцій управління людьми не існувало, але вже були згадки про проблему управління людьми як сферу людських знань. Основні етапи становлення теорії управління охоплюють наступні часові межі: 1) з кінця 1880 до 1930 року – становлення класичних теорій; 2) з 1930 до 1950 року – становлення та розвиток теорії людських відносин; 3) з 1960 року – становлення та розвиток теорії людських ресурсів; 4) з початку 1980 року – становлення та розвиток сучасних концепцій [3].

З виникненням та розвитком капіталізму, ринкової економіки

управління виробництвом, а з ним – і управління людьми, їх працею, набуває все більшого значення. І все ж до кінця XIX – початку XX століття наукового управління, і тим більше управління персоналом не існувало [3].

Кардинальні зміни в управлінні людськими ресурсами відбулися у 20–30-і роки XX століття в промислово розвинених країнах внаслідок дії таких факторів, як розвиток профспілкового руху та активне втручання держави у відносини між працівниками та роботодавцями. Той час в країнах Західної Європи вважається часом запровадження принципів системи наукового управління та закладання підвалин індустріального суспільства [33].

Розуміння управління як системного процесу пов'язують із ідеєю про те, що управління саме може вносити істотний вклад у розвиток і успіх організації. З цього приводу родоначальник наукового менеджменту Ф.Тейлор говорив, що «мистецтво наукового управління – це еволюція, а не винахід». Отже, класичні теорії беруть свої витoki із робіт Ф. Тейлора «Управління підприємством» і «Принципи наукового управління», у яких викладені основи першої у світі системи наукового управління, що передбачає впровадження точних, ретельно розроблених і апробованих процедур для усунення зайвих виробничих операцій, більш ефективного використання устаткування й збільшення продуктивності праці. Ідеї Ф. Тейлора знайшли своє відображення і отримали продовження у роботах Ф. Гільбрет та Л.Гільбрет, Г. Емерсона, Г. Ганта. Положення їх наукових праць дозволили сформулювати першу науковообґрунтовану концепцію використання трудових ресурсів (labor resources use). Дослідники вважали, що стрижнем наукового управління персоналом є аналіз змісту праці та її компонентів. [3].

Майже у той же час, що і школа наукового управління Ф. Тейлора, з'являється «Адміністративна школа управління». Родоначальником цієї теорії був французький економіст А. Файоль. До цієї ж школи відносять роботи Ліндала Урвіка, Джеймса Муні, та вчення Макса Вебера про бюрократію [26].

Основоположником наступної школи – «школи людських відносин» є

Джордж Елтон Мейо з хоторнськими експериментами з удосконалення робочих місць. Значний внесок у розвиток ідей цієї школи зробила також Мері Фоллет з філософією бізнесу «участі робітників в управлінні», вважаючи, що не існує «різниць між тими, хто керує, і тими, ким керують».

Фріц Ротлісбергер з науковими поглядами та принципами, що головна мета управління підприємством – це підвищення та підтримка високого рівня продуктивності праці, яка залежить від соціально-психологічних факторів.

До цієї ж школи відносять Гюго Мюнстерберга, якого називають «батьком школи промислової психології» [3, 26].

Головною новизною досліджень школи людських відносин є розуміння важливості соціальних потреб людей та збільшення уваги до них, відмова від пріоритету ієрархічності влади.

Наступним визначальним етапом у трансформації розуміння управління є сучасний біхевіоризм або концепції управління з позиції науки про поведінку пов'язані з розвитком таких наук, як психологія і соціологія. До основних теорій цієї школи відносять теорію ієрархії потреб Абрахама Маслоу, теорію «Х» та «Y» Дугласа Мак-Грегора, теорію систем управління Ренсіса Лайкерта, теорію «поведінки людини» Кріса Арджиріса та теорію «Z» Вільяма Оучі.

Головна ідея управління з позиції науки про поведінку – це аналіз та визначення мотивів поведінки працівників і їх взаємодії в організаційному середовищі [7, 26].

Найбільш видатними представників емпіричної школа управління є Людвиг Фон Берталанф і Кеннет Боулдінг з теорією загальних систем, Пітер Друкер з концепцією управління згідно з цілями, Томас Пітерс і Роберт Уотерман з моделью «Мак-Кінсі 7С», Ігор Ансофф з концепцією стратегічного управління, Майкл Портер з концепціями природи конкуренції [10, 16].

У ХХІ столітті інтерес щодо досліджень в галузі управління не знижується. З'являються нові сучасні теорії, концепції та ідеї. До них можна

віднести теорію інститутів і інституціональних змін Д. Норта, теорія людського капіталу Г. Беккера, Я. Мінсера і Т. Шульца, теорії стратегічного управління людськими ресурсами М. Армстронга, С. Фомбруна, М. Біра та ін. [3].

Національні підвалини управлінської думки розвивались в Україні відповідно до світових тенденцій.

Відомі вітчизняні дослідники Б.М. Андрушків, Й.С. Завадський, О.Є.Кузьмін, Є.Г. Панченко та ін. зробили значний науковий внесок у теорію управління в незалежній Україні. Важливим досягненням вважається розробка комплексного підходу до аналізу проблем менеджменту, який сформульовано директором Всеукраїнського інституту праці професором Ф. Дунаєвським. Ключовою тезою цього підходу є те, що успіх виробництва вирішує не особистість, а система управління, при цьому задачі керівника полягають в створенні подібної системи. Ф. Дунаєвський називав цю систему комплексною цілісністю організації. Однак, більша частина цих робіт носила теоретичний характер [3, 26].

Сучасна управлінська наукова думка на початку ХХІ ст. в Україні розвивається відповідно до вимог часу та з пошуком ефективних систем управління організаціями, у тому числі закладами освіти, яка б відповідала сучасним умовам розвитку економіки та суспільства. З'являються нові наукові напрями в кадровому менеджменті (Г. Щокін, Г. Дмитренко), антикризовому управлінні (А. Чернявський) та інш. [1, 15]

Одночасно з розвитком теорії управління відбувається розвиток теорії професіоналізації та об'єднання цих теорій з метою розуміння місця керівника в будь-якій системі управління та його впливу на ефективність функціонування цієї системи та організації в цілому.

Таким чином, наступним поняттями, що досліджуються у нашій роботі, є «професіоналізація» та «управлінські компетенції керівника». Найбільш глибокий аналіз літератури щодо професіоналізації та управлінських компетенцій, на нашу думку, проведено Дороніной М.С., Луговою В.М.,

Серіковим Д.О. та Дороніним С.А. у монографії «Розвиток управлінської компетенції керівників підприємств». Вони підкреслюють важливість досліджень В. Цвик, у яких визначено, що «професіоналізація особистості поєднує формування двох взаємопов'язаних компонент. Першу складають професійна самосвідомість, розвиток внутрішніх особистісних структур індивіда, другу – професійні знання, уміння, навички особистості як суб'єкта професійної діяльності» [12].

Наступне проаналізоване дослідження А. Маркова, який розглядає професіоналізм з двох перспектив. По-перше, він визначає його як сукупність знань, навичок та дій, що свідчать про професійну підготовку та готовність до виконання професійних завдань. По-друге, професіоналізм розглядається як здатність до компетентного виконання обов'язків та рівень майстерності, сформований у процесі навчання та практичної діяльності.

У своїй монографії «Психологія професіоналізму» він докладно розглядає поняття професіоналізму, вказуючи на ряд ключових характеристик, які визначають професійну компетентність та майстерність особистості, а також підкреслює, що професіоналом може вважатися людина, яка володіє не лише технічними аспектами своєї професії, а й розуміє та дотримується професійних стандартів, етики та цінностей.

А. Марков вказує, що професіонал активно розвивається в своїй професійній сфері, впроваджує нові ідеї та методи в роботу, що сприяє постійному покращенню своїх навичок і знань. Він також зазначає, що професіонал виявляє зацікавленість у результаті своєї професійної діяльності та активно залучає суспільство до цього процесу, сприяючи підвищенню престижу та значимості своєї професії в очах громадськості. Крім того, він зазначає, що професіонал гнучко реагує на зміни у суспільстві та готовий адаптуватися до нових вимог і викликів, що виникають у його професійній сфері [12].

Н. Кузьміна стверджує, що професіоналізм визначається наявністю у фахівця не лише знань, а й умінь та навичок, які дозволяють йому ефективно

здійснювати свою діяльність відповідно до сучасних вимог науки й техніки. Підкреслюється, що вміння розглядати завдання, формулювати їх, застосовувати методологію й методи спеціальних наук для аналізу й прогнозу при їх вирішенні, а також оцінювати й обирати найбільш підходящі методи, є основними складовими прояву професіоналізму.

У своїх роботах О. Черепехіна дає узагальнення підходів до визначення терміну «професіоналізм». Вона виділяє три підходи:

1. Перший підхід: «професіоналізм» визначається як діяльнісна орієнтація (Н. Кузьмін, І. Проданов, В. Буткевич, А. Маркова). Відповідно до цього підходу професіонал повинен мати високі моральні та кваліфікаційні якості. Професіоналізм цього фахівця проявляється у високій готовності виконувати складні види діяльності, у постійній професійній гнучкості, систематичному підвищенні кваліфікації та активному творчому підході. Критеріями професіоналізму є здатність спеціаліста відповідати вимогам суспільства і культури. Наявність високого рівня професіоналізму прямо впливає на продуктивність його праці, дозволяючи досягати значних якісних і кількісних результатів при мінімальних витратах фізичних і розумових зусиль завдяки використанню раціональних методів виконання завдань. Професіоналізм вважається соціально важливою характеристикою особистості.

2. Другий підхід: «професіоналізм» визначається як характерні риси особистості, які формуються психофізіологічно та психічно під час виконання розумової або фізичної діяльності. Професіоналізм - це особлива здатність людей виконувати складну діяльність систематично, ефективно та надійно в різних умовах. Він відображає рівень освоєння людиною психологічної структури професійної діяльності, що відповідає загальноприйнятим стандартам і об'єктивним вимогам суспільства. Ці риси дозволяють спеціалістам досягати нового рівня кваліфікації та ефективності у своїй роботі.

3. Третій підхід: розуміння «професіоналізму» поєднує обидва попередніх підходи, враховуючи як технічні, так і особистісні аспекти. Це

дозволяє краще розуміти не лише знання та навички, але й особистісні якості, які визначають успішність у професійній діяльності.

Разом ці підходи формують комплексне розуміння професіоналізму, яке враховує як технічні аспекти фахової підготовки, так і особистісні якості, необхідні для ефективної діяльності у сучасному професійному середовищі [6, 8, 12].

Професіонал – це особа, яка володіє нормами та навичками професійної діяльності і міжособистісного спілкування, виконуючи їх на високому рівні. Він дотримується етичних цінностей і професійних стандартів, постійно розвиває свою особистість у межах своєї професії, прагне внести творчий внесок у свою галузь і вміє привертати увагу суспільства до результатів своєї професійної діяльності [12, 45].

Сучасний менеджер постійно розвиває та поєднує в собі нові риси, здібності та властивості, як професіонал, орієнтується на вирішення складних ситуацій, крім того він повинен не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й ініціювати формування уподобань споживачів та потреб ринку, впроваджувати інновації, створювати нові продукти та послуги тощо. В сучасному світі успішність організації визначається наявністю серед її менеджерів тих, хто може активно впливати на всі процеси й умови розвитку організації. Підвищення результативності його роботи можливе завдяки впровадженню проблемно-орієнтованого підходу, який передбачає виявлення проблем заздалегідь і розроблення програм та проектів для їх вирішення.

Оновлення знань і навичок, розширення компетенцій керівників освіти викликається складністю виконуваних функціональних обов'язків. Нові вимоги діяльності ставлять перед освітніми менеджерами завдання поглибленого розуміння кризових ситуацій (особливо в умовах війни), вміння формулювати місію і візію колективу. Ці навички досягаються завдяки постійному самовдосконаленню, умінню застосовувати комплексний підхід до проблеми та впливу на розвиток цієї здатності в колективі.

Процедурні навички нового освітнього менеджменту передбачають володіння новими технологіями мислення, побудови логічної послідовності операцій у процесі прийняття рішень. Потреба в системному мисленні і діях активізує необхідність не лише розвитку традиційних логічних методів вирішення проблем, але й звернення до власної та підлеглих інтуїції, а також сприяє творчим вчинкам. Ефективність цих дій залежить від розуміння глибинних джерел мотивації людини щодо виконання певних професійних обов'язків [4, 9, 11, 45].

На сьогоднішній день освіта в Україні активно впроваджує нову тенденцію своєї організації – компетентнісний підхід. Так відповідно Закону України «Про освіту» «компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» [14, 35].

Узагальнення переліку компетенцій сучасних менеджерів представлено у роботах Н. Вяткіної та І. Акимової, які вважають, що склад і зміст компетенцій визначаються функціями, які виконують менеджери на трьох рівнях ієрархічної системи управління складною організацією [2].

У своєму визначенні компетенцій менеджера, Н. Вяткіна спирається на організаційну структуру, яку запропонував Е. Гідденс, де керівництво розділяється на три рівні: вищий (top/топ-), середній (middle/міддл-) та нижчий (low/лоу-) менеджмент. Міддл-менеджери виступають як зв'язкова ланка у функціональних комунікаціях між топ- та лоу-менеджментом і формують оперативно-тактичні цілі [20].

І. Акімова також виділяє три рівні компетенції менеджерів: на вищому рівні знаходиться система управління, яку представляє вище керівництво організації; на середньому рівні розташовані керівники, які координують дії різних працівників та підрозділів для досягнення організаційних цілей; на нижньому рівні знаходяться менеджери, що здійснюють координацію дій працівників для досягнення цілей організації.

Компетенції менеджерів другого рівня включають повне розуміння функцій професійної сфери, комунікаційні навички (виконання проміжних функцій між вищим та нижнім рівнями управління), навички міжособистісного спілкування, організованість, орієнтацію на процес, ініціативність, здатність визначати проблеми та рекомендувати можливі шляхи їх вирішення [48].

Менеджери нижнього рівня організації володіють технічним рівнем, де вони виконують стандартні трудові операції. Проте і на цьому рівні спостерігається зміна вимог до компетенцій, зокрема, збільшення гуманітарно-комунікативних навичок, таких як здібність до оперативного прийняття рішень, навчання нових або молодих співробітників, підтримання робочої ефективності, оцінка та контроль роботи підлеглих [12, 18, 50].

Якщо порівнювати процес професіоналізації українського менеджменту загалом та освітнього зокрема з аналогічними процесами у країнах, де ринкова економіка розвивалася еволюційно, то можна побачити велику різницю. Країни з розвиненим ринком проходили послідовні процеси формування ринкових відносин і найманого керівництва, розвитку науки менеджменту, інституціоналізації освіти в цій галузі, розвитку інфраструктури. В Україні всі ці процеси відбуваються паралельно та одночасно в умовах складного взаємопереплетення, тому доводиться шукати відповіді на виклики як у теорії, так і на практиці.

Сучасні заклади освіти функціонують у нових політичних, технологічних та соціально-економічних умовах, що вимагає від їх керівників володіння технологіями управління освітою, щоб залишатися на зв'язку з сучасною реальністю. Керівник закладу освіти є управлінцем, який керує системою навчання та розвитку закладу освіти, стимулює професійну діяльність педагогічних працівників, сприяє формуванню організаційної культури та забезпечує ефективну діяльність закладу [1, 25, 38].

Індикатором високої професійної компетенції керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти є його здатність об'єктивно

оцінювати свої загальні та спеціальні знання, навички (як освітні, так і управлінські) та особисті якості.

У сучасних умовах управління закладом професійної освіти, його керівник має виконувати нові та змінені функції, які включають у себе представництво інтересів закладу, стратегічне планування, сприяння інноваціям, створювання стимулюючої робочої атмосфери для педагогічного колективу, робота з соціально-психологічними аспектами, тощо для забезпечення позитивного впливу на якість освіти. Професійна компетентність керівника стає ключовим чинником, що впливає на успішність його діяльності та розвиток закладу освіти в цілому [20, 47].

При формуванні складу та змісту управлінських компетенцій керівника закладу професійної освіти необхідно пам'ятати, що будь-яка компетентність має пізнавальну (знання та розуміння), діяльнісну (практика та оперативне застосування знань) та мотиваційну цінність (значення як невід'ємна частина методу) (Додаток А).

Однак всі управлінські компетенції керівника, як вважають Дороніна М.С., Лугова В.М., Серіков Д.О., Доронін С.А. [12, 20, 21, 43], мають дві складові – функціональну та особистісну, про які більш детально будемо говорити далі.

Отже, щоб починати розвиток управлінських компетенцій керівників освіти, у першу чергу необхідно оцінити поточний стан сформованості цих компетенцій та провести їх діагностику, визначити особливі методики, підходи та критерії оцінки саме для керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти та фактори, що впливають на розвиток цих компетенцій.

Таким чином, оцінка та діагностика використовуються нами у контексті оцінювання або вивчення як поточного стану сформованості управлінських компетенцій керівників ЗП(ПТ)О їх впливу на ефективність функціонування ЗП(ПТ)О, так і для оцінки розвитку цих компетенцій в перспективі, а також для порівняння їх сформованості на різних етапах

нашого дослідження, а також визначення різниці між ними.

Діагностика управлінських компетенцій керівника закладу професійної освіти базується на системному підході, який дозволяє оцінити як склад, зміст компетенцій, так і зрозуміти сильні та слабкі сторони керівників і розробити стратегії для їх поліпшення.

Діагностика управлінських компетенцій керівника освіти включає в себе оцінку. Під час діагностики здійснюється оцінка рівня компетенцій керівника на основі зібраних даних, результатів аналізу його професійної діяльності, а також взаємодії з персоналом та стану ЗП(ПТ)О. Оцінка дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно керівник виконує свої обов'язки, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити напрямки подальшого розвитку та підвищення компетенцій. Оцінка є важливою складовою процесу діагностики.

Концептуальні основи діагностики управлінських компетенцій включають:

1. Класифікацію компетенцій, щодо визначення основних категорій та типів управлінських компетенцій, які необхідно оцінювати, таких як стратегічне мислення, комунікаційні навички, лідерські якості тощо.
2. Розробка стандартів – це створення чітких критеріїв та стандартів, що визначають, якість та рівень розвиненості управлінських компетенцій.
3. Вибір методів – визначення методів оцінювання, які найкраще відповідають меті діагностики та характеру компетенцій, що досліджуються (наприклад, асесмент-центр, анкетування, інтерв'ю, спостереження тощо).
4. Організація діагностичного процесу – створення системи проведення діагностики, включаючи визначення ресурсів, термінів, учасників та інструментів, необхідних для збору та аналізу даних.
5. Аналіз результатів – оцінка та інтерпретація отриманих даних для визначення рівня розвиненості управлінських компетенцій та виявлення можливостей для подальшого розвитку.

Отже, основну різницю між оцінкою та діагностикою ми розуміємо в тому, що оцінка призначена для визначення рівня або результату сформованості управлінських компетенцій керівників ЗП(ПТ)О, тоді як діагностика спрямована на аналіз причин, факторів і можливостей для подальшого розвитку цих компеттностей.

1.2. Аналіз методичних підходів до оцінки сформованості управлінських компетенцій керівного персоналу в освіті

Оцінка управлінських компетенцій керівників освіти – це процес визначення рівня знань, навичок, вмінь та особистісних якостей, необхідних для успішного керівництва підрозділом закладу освіти, освітнім закладом чи системою освіти. Основна мета оцінки полягає в тому, щоб зрозуміти, наскільки ефективно керівник виконує свої обов'язки та які аспекти йому потрібно покращити.

Оцінка управлінських компетенцій керівників освіти допомагає визначити сильні та слабкі сторони керівництва, розробити стратегії для покращення роботи, а також прийняти рішення щодо подальшого розвитку освітньої галузі.

Під оцінкою розвитку управлінських компетенцій керівного персоналу в освіті в нашому дослідженні ми розуміємо процес прийняття рішення про якісне або кількісне значення сформованості управлінських компетенцій керівників ЗП(ПТ)О на основі певних критеріїв або стандартів, які розглянемо у цьому розділі.

Оцінка управлінських компетенцій керівників освіти включає такі елементи:

1. Аналіз знань і розуміння, який включає визначення рівня знань керівника у певній сфері освіти законодавства, педагогічних технологій, менеджменту та інших важливих аспектів. У нашому дослідженні розглядається як в сфері освіти загалом, так і більш детально у професійній (професійно-технічній) освіті.

2. Оцінка навичок та вмінь для ефективного управління закладом освіти, або його структурними підрозділами, а саме визначення того, які конкретні навички та вміння має керівник у сфері організації, планування, управління персоналом, комунікації та прийняття рішень.

3. Аналіз особистісних якостей – оцінка особистісних рис керівника, таких як лідерство, мотивація, адаптивність, стресостійкість, емпатія та інші, які впливають на його здатність ефективно керувати освітнім закладом.

4. Оцінка результативності або аналіз досягнених результатів управлінської діяльності керівників, таких як підвищення якості освіти, підвищення ефективності роботи персоналу, оптимізація фінансових ресурсів тощо.

Як нами було підкреслено раніше, оцінка сформованості управлінських компетенцій керівників ЗП(ПТ)О здійснюється на основі певних критеріїв. Критерії включають в себе показники. Ми, відповідно до загальнонаукової теорії оцінки та діагностики, розуміємо під критеріями стандарт або основу для оцінки управлінських компетенцій керівника ЗП(ПТ)О, що базується на принципі оцінки ефективності, під показниками ми розуміємо конкретні параметри або характеристики, які використовуються для вимірювання або оцінки відповідності критеріям.

Аналіз наукових праць щодо досліджень критеріїв сформованості управлінських компетенцій керівників закладів освіти [5, 13, 29, 32] дозволив нам окреслити такі основні критерії, хоча деякі вчені виділяють як їх меншу кількість, так і більшу (Таблиця 1.1):

- *когнітивний* (знання про зміст, форми, методи та технології управлінської діяльності);

- *ціннісно-смісловий* (вміння формулювати особистісно-професійні ціннісні орієнтири, вистроювати їх ієрархію; здатність інтегрувати професійні знання у ціннісні орієнтири управлінської культури, розуміти цінність та смисл своєї професійної діяльності, життя, професійної мети; управлінсько-педагогічні прагнення або спрямованість на досягнення

якісно нових результатів у освітній діяльності та підвищення ефективності управління освітнім закладом);

- *мотиваційний* (рівень зацікавленості, енергії та наполегливості, можливості ефективно мобілізувати керівником свої внутрішні ресурси для досягнення успіху у своїй професійній діяльності; включає у себе внутрішні побудови, цінності, цілі та інші фактори, що стимулюють керівника до вчинків і зусиль у сфері управління, його інтереси, мотиви, потреби які визначають здатність та спрямованість керівника до самовизначення, саморегуляції, самоствердження, самореалізації, рефлексії);

- *діяльнісний (професійний)* (здатність керівника ефективно виконувати практичні дії, пов'язані з управлінням закладом освіти, рівень оволодіння та застосування знань, умінь та навичок у практичних ситуаціях, відображає реальні результати діяльності керівника в управлінні освітнім закладом, його здатність до прийняття ефективних управлінських рішень, організації роботи колективу, розв'язання конфліктів та досягнення стратегічних цілей закладу освіти);

- *особистісно-творчий* (здатність керівника до розвитку власної особистості, самовдосконалення, інноваційного мислення та розв'язання проблем, пошуку нових ідей, альтернативних шляхів вирішення завдань, впровадження нововведень та стимулювання творчості у колектив, потреба в самореалізації).

На основі критеріїв сформованості управлінських компетенцій керівників закладів освіти можемо окреслити також основні показники, кожен з яких у більшості випадків оцінюють за трьома рівнями сформованості: високим, середнім, низьким.

Таблиця 1.1

**Приклади критеріїв, показників та оцінки рівнів сформованості
управлінських компетенцій керівників закладів освіти**

№ п/п	Критерій	Показники	Приклади оцінювання рівнів сформованості управлінських компетенцій
1	2	3	4
1.	Когнітивний: знання, уміння, навички щодо управління	– рівень теоретичних знань про сучасні методи та стратегії управління в освіті. – рівень вміння аналізувати та оцінювати ефективність використання ресурсів у навчальному закладі. – рівень розуміння законодавчих та регуляторних аспектів управління освітнім процесом.	– <i>низький рівень</i>: обмежене розуміння основних концепцій управління в освіті. – <i>середній рівень</i>: базові знання та здатність застосовувати теоретичні принципи у практичних ситуаціях. – <i>високий рівень</i>: глибоке розуміння принципів управління в освіті та ефективне їх використання для прийняття рішень.
2.	Ціннісно-смысловий: знання, уміння, навички щодо вистроювання ієрархії професійних цінностей	– рівень вмінь визначення основних цінностей та мети освітнього закладу. – рівень розвитку ціннісних орієнтирів, спрямованих на досягнення освітньої місії. – рівень усвідомлення важливості педагогічних цінностей та їх впливу на професійну діяльність.	– <i>низький рівень</i>: обмежене усвідомлення основних цінностей та мети освітнього закладу. – <i>середній рівень</i>: розуміння основних цінностей та їх впливу на професійну діяльність, але не завжди єдність в усвідомленні цінностей. – <i>високий рівень</i>: глибоке усвідомлення та системне втілення цінностей в управлінській діяльності, спрямоване на досягнення місії закладу освіти.
3.	Мотиваційний: знання, уміння, навички щодо професійного розвитку	– рівень здатності до самомотивації та підтримання мотивації педагогічного колективу. – рівень проявлення ініціативи в управлінських рішеннях та стратегічному плануванні. – рівень внутрішньої мотивації до постійного професійного розвитку та покращення освітнього	– <i>низький рівень</i>: відсутність внутрішньої мотивації та низький рівень ініціативи. – <i>середній рівень</i>: певний ступінь мотивації та ініціативи, але може бути потрібно спонукання для дії. – <i>високий рівень</i>: сильна внутрішня мотивація до досягнення цілей та постійного розвитку,

1	2	3	4
		процесу.	активна участь у вирішенні проблем та вдосконаленні процесів.
4.	Діяльнісний (професійний): знання, уміння, навички щодо здійснення функції організації	– рівень вміння організації ефективного управлінського процесу в закладі освіти. – рівень вміння аналізувати та вирішувати конфліктні ситуації. – рівень здатності до прийняття стратегічних та тактичних управлінських рішень.	– <i>низький рівень</i>: потребує допомоги та керівництва у вирішенні управлінських завдань. – <i>середній рівень</i>: здатність до самостійності у вирішенні стандартних управлінських завдань. – <i>високий рівень</i>: ефективне управління процесами та здатність до прийняття стратегічних рішень без зовнішньої допомоги.
5.	Особистісно-творчий: знання, уміння, навички щодо впровадження функції творчого мислення	– рівень розвиненості творчого підходу до управлінської діяльності та пошук нестандартних рішень. – рівень проявлення лідерських якостей та здатності до співпраці з педагогічним колективом. – рівень розвитку емоційного інтелекту та емпатії у взаємодії зі співробітниками та студентами.	– <i>низький рівень</i>: обмежений творчий підхід до управлінських завдань та вирішення проблем. – <i>середній рівень</i>: здатність до застосування творчих методів у вирішенні невеликих завдань. – <i>високий рівень</i>: активна творча діяльність, здатність до розробки новаторських підходів у вирішенні складних управлінських проблем.

Розглянемо найбільш відомі та популярні методики оцінки розвитку управлінських компетенцій керівного персоналу в освіті, які використовуються на практиці [22, 33, 40, 42]. Ось деякі з них:

1. *Тестування та анкетування*: включає в себе проведення тестів або інших методів оцінки, що дозволяють виміряти рівень розвитку певних компетенцій. Є універсальним інструментом, яким може використовуватися самостійно, а також бути однією з процедур інших методик.

Переваги тестування та анкетування для оцінки сформованості управлінських компетенцій керівників освіти включають:

- **об'єктивність**: тести і анкети можуть мати чітко визначені критерії оцінки, що дозволяє забезпечити об'єктивність у вимірюванні рівня

компетенцій;

- масштабність: ці методи можуть бути використані для оцінки багатьох керівників одночасно, що робить їх ефективними для великих організацій або групової оцінки;
- стандартизованість: тести і анкети часто базуються на стандартизованих підходах та методиках, що дозволяє порівнювати результати між різними керівниками;
- ефективність: вони можуть бути ефективними для оцінки різних аспектів компетенції, таких як знання, навички та особистісні якості, швидко та ефективно.

Недоліки тестування та анкетування включають:

- обмеженість: вони можуть не враховувати всі аспекти складності управлінської роботи та не відображати реальний контекст робочого середовища;
- суб'єктивність: деякі аспекти управлінських компетенцій може бути важко об'єктивно виміряти через суб'єктивний характер деяких відповідей у тестах або анкетах;
- брак гнучкості: вони можуть бути менш гнучкими у порівнянні з іншими методами, які дозволяють більш глибоко аналізувати конкретні ситуації та реакції керівників.

2. *Самооцінка*: оцінка власних компетенцій керівника, які він вважає важливими та/або ключовими для успішного виконання своїх обов'язків. Вона може проводитися за допомогою анкет, опитувальників або ретельного аналізу власної діяльності. Самооцінка може бути доповнена розглядом конкретних ситуацій або проектів, участю в освітніх програмах або тренінгах, які допоможуть керівникові отримати більш об'єктивне уявлення про свої сильні та слабкі сторони. Самооцінка – важливий інструмент для саморефлексії та особистісного розвитку керівника.

Переваги самооцінки для оцінки сформованості управлінських компетенцій керівників освіти включають:

- об'єктивність: керівники найкраще знають свої власні сильні та слабкі сторони, тому самооцінка може бути об'єктивною інформацією для оцінки їхніх компетенцій;
- самопізнання: самооцінка сприяє самопізнанню та рефлексії, що допомагає керівникам краще зрозуміти свої можливості та обмеження;
- автономія: керівники можуть бути більш мотивовані до особистісного розвитку, коли вони самі беруть участь у процесі оцінки своїх компетенцій;
- гнучкість: самооцінка може бути проведена у будь-який зручний час та місце для керівника, що забезпечує гнучкість у процесі оцінки.

Недоліки самооцінки включають:

- суб'єктивність: керівники можуть бути схильні як переоцінювати, так і недооцінювати свої власні компетенції через суб'єктивний погляд на свою діяльність;
- обмежена перспектива: керівники можуть не бути об'єктивними у своїй самооцінці через обмежену перспективу на власну діяльність;
- недостатня об'єктивність: самооцінка може бути менш об'єктивною порівняно з оцінкою інших людей, таких як підлеглі або колеги;
- можливість перебільшення: керівники можуть бути схильні перебільшувати свої досягнення та навички в самооцінці.

3. *Портфоліо*: систематичне збирання документальних доказів досягнень та розвитку компетенцій, таких як відгуки, сертифікати, звіти тощо. Портфоліо дозволяє керівнику систематично відстежувати свій професійний шлях та збирати матеріали для оцінки розвитку навичок та досягнень. Портфоліо може включати різноманітні документи, такі як відгуки колег та підлеглих, сертифікати про проходження курсів підвищення кваліфікації, стажувань або тренінгів, участь у конференціях, публікації, звіти про досягнення цілей, результати проектів, тощо. Воно може використовуватися для підготовки до річного оцінювання, професійного розвитку, підвищення кваліфікації, підготовки до співбесіди на посаду, а

також для демонстрації своїх досягнень під час співбесіди про кар'єрні можливості.

Переваги портфоліо щодо оцінки сформованості управлінських компетенцій керівників освіти включають:

- об'єктивність: портфоліо містить об'єктивні докази досягнень та розвитку компетенцій, які можуть бути використані для обґрунтування власних навичок та здібностей;
- широкий спектр матеріалів: портфоліо може включати різноманітні документи, що дозволяє керівникам представити свої досягнення та навички з різних кутків;
- систематизація і структурування: портфоліо дозволяє систематично відстежувати розвиток компетенцій та досягнень, що сприяє їхній більш точній оцінці.
- прозорість: портфоліо надає можливість керівникам та їхнім керівникам чітко оцінити, які компетенції були розвинуті, а які ще потребують удосконалення.

Недоліки портфоліо для оцінки сформованості управлінських компетенцій керівників освіти включають:

- суб'єктивність вибору матеріалів: керівник може вибирати лише ті матеріали, які підкреслюють його позитивні сторони, що може викривити картину його справжньої компетенції.
- обмежені охоплення: портфоліо може не включати всі аспекти роботи керівника, що обмежує його репрезентативність та об'єктивність.
- відсутність стандартизації: відсутність загальних стандартів для підготовки та представлення портфоліо може ускладнювати порівняння та оцінку компетенцій між керівниками.
- збереження та оновлення: підтримка та оновлення портфоліо вимагає часу та зусиль з боку керівника, що може бути викликом у деяких ситуаціях обмежених ресурсів.

4. *Мультирейтингова оцінка та 360-градусний зворотній зв'язок:*

включають отримання оцінок від різних сторін – підлеглих, колег, керівників, клієнтів, тощо. Ці підходи дають можливість отримати різноманітні точки зору на розвиток компетенцій. Головна відмінність цих підходів полягає в тому, що у першому випадку оцінки збираються від різних груп людей, які мають різний погляд на розвиток компетенцій. Це дозволяє отримати більш різноманітні точки зору і забезпечує більш об'єктивну оцінку. У другому – оцінки збираються від різних груп людей, які безпосередньо спілкуються з оцінюваним. Це дозволяє отримати більш повне уявлення про розвиток компетенцій і враховує більш широкий спектр оцінювачів.

Мультирейтингова оцінка та 360-градусний зворотній зв'язок є досить ефективними методами оцінки сформованості управлінських компетенцій керівників освіти, але кожен з них має свої переваги та недоліки.

Переваги мультирейтингової оцінки:

- різноманітність поглядів: збирання оцінок від різних груп людей дозволяє отримати різні точки зору на розвиток компетенцій керівника;
- об'єктивність: більш різноманітні оцінки можуть допомогти уникнути упередженості та забезпечити більш об'єктивну оцінку.

Недоліки мультирейтингової оцінки:

- суб'єктивність: оцінки можуть бути спотворені особистими симпатіями або антипатіями;
- складність в аналізі: обробка великої кількості оцінок може бути складною та займати багато часу.

Переваги методики 360-градусного зворотнього зв'язку:

- ширший контекст: збирання оцінок від різних груп людей, які безпосередньо спілкуються з керівником, дозволяє отримати більш повне уявлення про його компетенції.
- більша довіра: оцінки від підлеглих, колег та інших осіб можуть бути сприйняті більш довірливо, оскільки вони базуються на безпосередньому спостереженні.

Недоліки методу 360-градусного зворотнього зв'язку:

- нехтування деякими аспектами: деякі оцінювачі можуть бути необ'єктивними або не мати відповідних знань, що може призвести до неповного або неадекватного відображення компетенцій керівника;
- страх перед репресіями: деякі оцінювачі можуть утримуватися від вираження своєї думки через страх перед можливими наслідками.

5. *Асесмент-центр (assessment)*: методика оцінки компетенцій персоналу, у тому числі і керівників який базується на використанні різних технік та інструментів (завдання, симуляції реальних ситуацій, рольові ігри, асесмент-центрові вправи, психометричні тести, інтерв'ю з кандидатами та спостереження за їхньою поведінкою та інш.) для оцінки реальних навичок, особистісних якостей та професійних характеристик співробітників. Він спрямований на визначення відповідності працівників вимогам їхніх посадових обов'язків, а також на виявлення їхнього потенціалу. На основі процесу асесменту збираються дані та висновки з усіх методів оцінки, після чого складається індивідуальний або колективний звіт про результати. Результати асесменту використовуються організаціями для прийняття рішень щодо відбору, розвитку та планування кар'єри свого персоналу. Вони дозволяють здійснити об'єктивний відбір кандидатів, визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також розробити індивідуальні плани розвитку.

Переваги методу асесмент-центру для оцінки сформованості управлінських компетенцій керівників освіти:

- комплексність: асесмент-центр використовує різноманітні техніки та інструменти, такі як симуляції реальних ситуацій, рольові ігри, психометричні тести та інші, що дозволяє отримати об'єктивну та комплексну оцінку компетенцій керівника;
- реалістичність: завдання та ситуації, що використовуються в асесмент-центрі, можуть бути максимально приближеними до реальних вимог та ситуацій, з якими зіштовхується керівник у своєму професійному житті;

- об'єктивність: оцінка проводиться за допомогою різних методів та оцінювачів, що дозволяє знизити вплив суб'єктивних факторів та забезпечити об'єктивність результатів;

- збір даних: асесмент-центр забезпечує систематичний збір даних щодо навичок, особистісних якостей та характеристик керівника, що дозволяє отримати повну картину його професійної компетенції.

Недоліки методики асесмент-центру:

- вартість: проведення асесменту може бути дорогим заходом, особливо якщо використовуються дорогі технічні засоби або потрібні додаткові консультанти;

- затрати часу: процес асесменту може бути часовитратним, як для керівника, так і для оцінювачів, що може вплинути на продуктивність роботи;

- стрес для кандидатів: участь у симуляціях та інших завданнях асесмент-центру може бути стресовою для керівників, що може викривити результати;

- необхідність кваліфікованих оцінювачів: для ефективного проведення асесменту необхідно мати досвід та кваліфікацію в галузі оцінки компетенцій.

Не дивлячись на ці недоліки, асесмент-центр залишається потужним інструментом для оцінки сформованості управлінських компетенцій керівників освіти, що може значно поліпшити процеси відбору, розвитку та планування кар'єри.

6. *Розвиток кейсів:* цей метод полягає в аналізі реальних або вигаданих сценаріїв або ситуацій, які відображають типові виклики, з якими може зіткнутися керівник, для визначення його здатності ефективно реагувати та приймати рішення. Мета розвитку кейсів полягає в тому, щоб не тільки оцінити здатності ефективно реагувати та приймати рішення, а також допомогти керівнику розвинути свої навички аналізу, критичного мислення, прийняття рішень та ефективного управління ситуаціями. Цей метод також

допомагає ідентифікувати слабкі сторони керівника та визначити області для подальшого розвитку.

Переваги методики розвитку кейсів для оцінки сформованості управлінських компетенцій керівників освіти:

- реалістичність: кейси відображають типові сценарії та виклики, з якими може зіткнутися керівник у своїй роботі, що дозволяє отримати реалістичну оцінку його здатності ефективно реагувати та приймати рішення;
- розвиток навичок: участь у вирішенні кейсів сприяє розвитку аналітичних, критичного мислення, прийняття рішень та управлінських навичок керівника;
- виявлення слабких сторін: аналіз кейсів допомагає ідентифікувати слабкі сторони керівника та визначити області для подальшого розвитку;
- гнучкість: кейси можуть бути адаптовані до конкретних потреб та контексту оцінки, що дозволяє враховувати специфіку керівницької діяльності в освітній галузі.

Недоліки методики розвитку кейсів:

- суб'єктивність оцінки: оцінка відповіді на кейс може бути суб'єктивною, оскільки оцінювач може тлумачити сценарій по-різному;
- обмеженість сценаріїв: кейси можуть не враховувати всі можливі ситуації, з якими може зіткнутися керівник, що може обмежувати їхню ефективність в оцінці компетенцій;
- витрати часу: підготовка та вирішення кейсів може бути часомірною процедурою для як керівника, так і оцінювача;
- стрес: розв'язання кейсів може бути стресовим для керівника, особливо якщо вони вимагають складних рішень чи розгляду неприємних сценаріїв.

Незважаючи на ці недоліки, метод розвитку кейсів залишається важливим інструментом для оцінки та розвитку управлінських компетенцій керівників освіти, оскільки він дозволяє отримати практичні навички та

визначити напрями для подальшого удосконалення та розвитку.

7. *Техніки спостереження*: методика оцінки управлінських компетенцій керівника, яка базується на систематичному спостереженні за його поведінкою, діями та взаємодією з оточуючими в різних ситуаціях та при виконанні різних завдань. Для застосування цієї методики може бути залучений оцінювач (наприклад, спеціально навчений спостерігач або колега), у функції якого входить ретельне спостереження за керівником під час його робочої діяльності, фіксація його реакцій, прийняття рішень, спілкування та інші аспекти професійної поведінки. Для ефективного застосування цього методу використовуються різні техніки, такі як: спостереження в реальному часі, коли оцінювач спостерігає за керівником під час його робочого дня або виконання конкретних завдань; відеоспостереження з фіксацією відеозаписів, які дозволяють переглянути та проаналізувати поведінку керівника пізніше; спостереження за рольовими ситуаціями, коли керівник виступає в ролі лідера в сценаріях або вирішувача проблеми, що відтворюють реальні ситуації робочого процесу. Техніки спостереження дозволяють отримати об'єктивну інформацію про реальну поведінку та реакції керівника в різних ситуаціях.

Переваги методики технік спостереження для оцінки сформованості управлінських компетенцій керівників закладів освіти:

- об'єктивність: спостереження в реальному часі дозволяє отримати об'єктивну інформацію про поведінку та реакції керівника в різних ситуаціях, оскільки спостерігач може безпосередньо бачити, як він взаємодіє з оточенням;
- деталізація: застосування відеоспостереження дозволяє зберегти детальні записи про поведінку керівника, що дозволяє пізніше докладно проаналізувати її та виявити ключові аспекти його управлінської діяльності;
- навчання на прикладі: спостереження за рольовими ситуаціями дозволяє керівнику навчитися вирішувати проблеми та керувати командою, спираючись на реальні сценарії, що може підвищити його професійну

компетентність.

Недоліки методики технік спостереження для оцінки сформованості управлінських компетенцій керівників освіти:

- вплив на поведінку: розуміння, що за тобою спостерігають може змінити поведінку керівника, що може зробити отримані результати менш об'єктивними;
- суб'єктивність оцінки: інтерпретація дій та реакцій керівника може варіюватися залежно від спостерігача, що може призвести до суб'єктивних результатів оцінки;
- обмежені технічні можливості: використання додаткової техніки, такої як відеоспостереження, може вимагати додаткових як людських ресурсів, так і фінансів, що може бути обмежено для деяких організацій.
- витрати часу: спостереження в реальному часі або вирішення конкретних завдань може бути часо- та ресурсовитратним процесом як для спостерігача, так і керівника.

8. *Ситуативні інтерв'ю*: це методика оцінки управлінських компетенцій керівника, що базується на проведенні інтерв'ю у різних ситуаціях для визначення його здатності ефективно вирішувати проблеми та адаптуватися. Відповідно до цієї методики створюються різні ситуації, що вірогідно можуть виникнути у робочому середовищі, і керівнику ставляться запитання щодо того, як би він вирішував ці ситуації, його реакції керівника, способи мислення для зрозуміння реакцій на різні виклики та стресові ситуації.

Переваги методики ситуативних інтерв'ю для оцінки сформованості управлінських компетенцій керівників освіти:

- реалістичність: цей метод дозволяє відтворити реальні ситуації, з якими керівник може зіткнутися у робочому середовищі, що дозволяє отримати реальні відповіді та реакції на різні виклики;
- комплексність: за допомогою ситуативних інтерв'ю можна виміряти багато аспектів управлінських компетенцій, таких як здатність до

прийняття рішень, управління стресом, ефективне вирішення проблем та адаптація до змін;

- глибина аналізу: під час інтерв'ю можна докладно розглянути різні аспекти керівництва та реакції на різні ситуації, що дозволяє зрозуміти особистісні якості та способи мислення керівника;

Недоліки методики ситуативних інтерв'ю для оцінки сформованості управлінських компетенцій керівників освіти:

- суб'єктивність оцінки: інтерпретація реакцій керівника на ситуації може бути суб'єктивною, залежно від інтерв'юера, що може призвести до неоднозначних результатів;

- обмеженість управлінських ситуацій: створення ситуацій для інтерв'ю може бути обмеженим і не враховувати всіх можливих варіантів ситуацій, з якими керівник може зіткнутися;

- недостатня реальність: хоча інтерв'ю може створити реалістичні сценарії, вони все ж не можуть повністю відтворити реальні умови робочого середовища, що може вплинути на достовірність результатів.

Всі ці методичні підходи можуть використовуватися окремо або в поєднанні для отримання більш об'єктивної та повної оцінки сформованості управлінських компетенцій та їх розвитку у подальшому.

1.3. Умови та чинники розвитку функціональної та особистісної складових управлінських компетенцій керівників закладів П(ПТ)О

Раніше нами було підкреслено, що формування складу та змісту управлінських компетенцій керівника закладу професійної освіти базується на твердженні, що будь-яка компетентність має пізнавальну, діяльнісну та мотиваційну цінність. А всі управлінські компетенції керівника мають дві складові – функціональну та особистісну.

Крім того, об'єктом нашого дослідження є процес розвитку управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, що передбачає розуміння непостійності рівня сформованості цих компетенцій, тобто їх рівень може як прокрашуватися, так і погіршуватися. Відповідно на цей процес можуть впливати різні умови та чинники.

Функціональна складова управлінських компетенцій керівників – це аспект компетенцій, який визначається здатністю керівників ефективно виконувати конкретні функції та завдання у своїй професійній сфері. Це передбачає, що керівник повинен мати певні якості, а також специфічні знання, вміння та навички, необхідні для виконання своїх конкретних обов'язків та завдань у певній сфері діяльності.

Особистісна складова розвитку управлінських компетенцій включає в себе розвиток особистісних якостей, характеристик та рис особистості, які визначають здатність керівника ефективно виконувати управлінські функції та спілкуватися з іншими людьми, досягати поставлених цілей та впливати на робоче оточення, бути лідером.

Функціональна складова управлінських компетенцій визначається конкретними вимогами та специфікою робочого місця керівника в освітній сфері.

Якщо брати в цілому, то відповідно до статті 24 Закону України «Про освіту» [14] управління закладом освіти:

«1. Система управління закладами освіти визначається законом та установчими документами.

Установчі документи закладу освіти повинні передбачати розмежування компетенції засновника (засновників), інших органів управління закладу освіти та його структурних підрозділів відповідно до законодавства.

2. Управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законами та установчими документами цього закладу, здійснюють:

- засновник (засновники);
- керівник закладу освіти;
- колегіальний орган управління закладу освіти;
- колегіальний орган громадського самоврядування;
- інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти».

Стаття 26 цього ж закону визначає, що:

«1. Керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти.

Повноваження (права і обов'язки) та відповідальність керівника закладу освіти визначаються законом та установчими документами закладу освіти.

Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти.

2. Керівник закладу освіти призначається засновником у порядку, визначеному законами та установчими документами, з числа претендентів, які вільно володіють державною мовою і мають вищу освіту.

Додаткові кваліфікаційні вимоги до керівника та порядок його обрання (призначення) визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.

3. Керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень:

- організовує діяльність закладу освіти;
- вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти;
- призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки;
- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення

контролю за виконанням освітніх програм;

- забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;

- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;

- сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти;

- сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти;

- забезпечує створення у закладі освіти безпечного освітнього середовища, вільного від насильства та булінгу (цькування), у тому числі:

- з урахуванням пропозицій територіальних органів (підрозділів) Національної поліції України, центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я, головного органу у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну правову політику, служб у справах дітей та центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді розробляє, затверджує та оприлюднює план заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти;

- розглядає заяви про випадки булінгу (цькування) здобувачів освіти, їхніх батьків, законних представників, інших осіб та видає рішення про проведення розслідування;

- скликає засідання комісії з розгляду випадків булінгу (цькування) для прийняття рішення за результатами проведеного розслідування та вживає відповідних заходів реагування;

- забезпечує виконання заходів для надання соціальних та психолого-педагогічних послуг здобувачам освіти, які вчинили булінг, стали його свідками або постраждали від булінгу (цькування);

- повідомляє уповноваженим підрозділам органів Національної поліції України та службі у справах дітей про випадки булінгу (цькування) в

закладі освіти;

– здійснює інші повноваження, передбачені законом та установчими документами закладу освіти.

Як зазначено Законі «Про освіту» додаткові кваліфікаційні вимоги до керівника та порядок його обрання (призначення) визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти».

Відповідно Наказу МОН України Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення посади керівника державного закладу професійної (професійно-технічної) освіти [37] кваліфікаційні вимоги до керівника закладу (особи, які вільно володіють державною мовою, мають вищу освіту другого рівня за ступенем магістра (спеціаліста), моральні якості і фізичний стан яких дає змогу виконувати обов'язки керівника закладу, та стаж роботи на керівних посадах системи професійної (професійно-технічної) освіти або у галузі економіки, для якої здійснюється підготовка робітничих кадрів у цьому закладі освіти, не менше трьох років);

Відповідно до Закону України «Про професійно (професійно-технічну) освіти» [15] «Керівник державного закладу професійної (професійно-технічної) освіти:

– організовує навчально-виробничий, навчально-виховний процес, забезпечує створення необхідних умов для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників;

– діє від імені закладу освіти;

– у встановленому порядку персонально відповідає за результати діяльності закладу освіти;

– приймає на посади та звільняє з посад працівників закладу освіти, затверджує відповідно до кваліфікаційних характеристик їхні посадові обов'язки, формує педагогічний колектив;

– створює необхідні умови для творчості педагогічних працівників, здобувачів освіти, для використання і впровадження ними прогресивних

форм і методів навчання, розвитку інноваційної діяльності, проведення педагогічних експериментів;

- видає у межах своєї компетенції накази і розпорядження, заохочує працівників, здобувачів освіти та застосовує передбачені законодавством стягнення;

- затверджує в межах наявного фонду заробітної плати штатний розпис і чисельність працівників закладу освіти;

- встановлює премії і доплати до посадових окладів і ставок заробітної плати працівників закладу освіти за конкретні результати праці;

- забезпечує безпечні і нешкідливі умови навчання, праці і виховання;

- разом із замовниками робітничих кадрів забезпечує здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти під час виробничого навчання, виробничої практики та інших видів практичного навчання спеціальним одягом та засобами індивідуального захисту;

- на підставі письмового звернення особи з особливими освітніми потребами, її батьків або законних представників в обов'язковому порядку утворює інклюзивні групи для навчання осіб з особливими освітніми потребами».

У цьому розділі ми не будемо більш детально розглядати функції та повноваження інших представників системи управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, оскільки у наступному розділі будемо розглядати більш детально систему управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, який є базою проведення нашого дослідження.

На основі огляду досліджень [1, 2, 9, 17, 27], можна стверджувати, що сучасні тенденції та вимоги до функціональної та особистісної складових компетенцій у сфері управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти у своїй більшості збігаються з такими ж вимогами до функціональної та особистісної складових управлінських компетенцій в освіті загалом, але є деякі відмінності, які визначаються специфікою, як

освітнього процесу у сфері професійної освіти так і напрямками навчання.

Вимоги до функціональної складової управлінських компетенцій у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для успішного функціонування цих закладів освіти у сучасному світі включають:

1. Стратегічне управління: сучасні керівники закладів освіти повинні мати знання та навички щодо розробки та впровадження стратегічних планів розвитку закладу освіти, його структурних підрозділів, тощо, які відповідають запитам та потребам суспільства, колективу, студентів, батьків та стейкхолдерів, вимогам до сучасного освітнього середовища та якості освіти, на основі відповідного законодавства, наукових (науково-технічних) розробок та сучасних знань.

2. Адаптація до змін: керівники повинні бути готові до будь-яких змін у сфері освіти, пов'язаних як з зовнішніми (наприклад, світова пандемія, військова агресія російської федерації), так і внутрішніми факторами (зміна структури закладу, перерозподіл обов'язків та повноважень, зміна методів управління). Все це може призвести до таких змін, як до реформ у системі освіти, впровадження нових технологій, зміни у програмах навчання, а також впровадження інновацій в освітній процес.

3. Управління якістю: керівники повинні бути здатні забезпечувати високу якість освітніх послуг, контроль якості навчання, забезпечення відповідності стандартам якості, а також ефективне використання ресурсів для управління якістю.

4. Використання технологій: знання та навички у сфері цифровізації освіти для ефективного освітнього процесу у сучасному цифровому середовищі; розуміння розвитку технологій та вміння їх використовувати відповідно до сфер професійної підготовки та професійно-технічного навчання.

5. Співпраця та партнерство: керівники повинні активно співпрацювати з усіма зацікавленими сторонами, включаючи педагогічних (науково-педагогічних) працівників, батьків, учнів, громадські організації та бізнес-

середовище, для досягнення спільних цілей у розвитку професійної освіти.

На розвиток функціональної складової управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти можуть впливати різноманітні зовнішні та внутрішні фактори [23, 39, 41].

До зовнішніх факторів відносять:

- структуру та політику національної системи освіти, які включають реформи, зміни у законодавстві, політиці держави у галузі освіти (ці фактори можуть впливати на вимоги до керівників освітніх закладів та їх функціональні компетенції) [52];

- соціально-економічні умови, такі як економічна стабільність, рівень соціального розвитку регіону розташування закладу освіти (визначають можливості керівників для впровадження інновацій та управлінських практик);

- технологічні зміни (особливо важливі в умовах технологічної революції 4.0 для закладів професійної (професійно-технічної) освіти оскільки вимагають від керівників цих освітніх закладів постійного вдосконалення та адаптації до нових технологій освітніх програм);

- конкуренція та ринкові умови (стимулюють керівників до покращення якості освітніх послуг та розвитку своїх функціональних компетенцій).

До зовнішніх факторів відносять:

- освіта та навчання, а саме участь у професійних програмах, тренінгах, курсах підвищення кваліфікації сприяє розвитку функціональних компетенцій керівників.

- накопичений досвід управлінської діяльності може сприяти розвитку функціональних компетенцій шляхом вирішення різноманітних ситуацій та розроблення ефективних стратегій.

Ці фактори можуть як окремо, так і разом формувати контекст для розвитку функціональної складової управлінських компетенцій керівників закладів професійної освіти.

Особистісна складова розвитку управлінських компетенцій включає в себе розвиток особистісних якостей, характеристик та рис особистості, які визначають здатність керівника ефективно виконувати управлінські функції та спілкуватися з іншими людьми, досягати поставлених цілей та впливати на робоче оточення, бути лідером. Ось деякі ключові аспекти особистісної складової управлінських компетенцій [27, 30, 31]:

1. Лідерські якості: здатність впливати на інших, мотивувати їх до досягнення спільних цілей, приймати відповідальність за результати роботи.

2. Комунікативні навички: уміння чітко висловлювати свої думки, ефективно слухати співрозмовника, будувати позитивні відносини та розвивати взаєморозуміння.

3. Емоційний інтелект: здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших людей, а також використовувати їх для досягнення спільних цілей. Емоційний інтелект керівника має великий вплив на психосоціальний клімат у закладі освіти.

4. Адаптивність та гнучкість: здатність пристосовуватися до змін у робочому середовищі, швидко реагувати на нові обставини та вирішувати проблеми.

5. Саморегуляція і вміння керувати стресом: здатність ефективно керувати власними емоціями, стресом та труднощами, не допускати їх впливу на якість роботи та взаємовідносини з іншими.

6. Прийняття рішень та здатність аналізувати складні ситуації.

7. Етика та професійні цінності: уміння діяти згідно з принципами етики та відповідати вимогам професійної діяльності, дотримуючись моральних та етичних норм.

8. Культурна компетентність: здатність розуміти та поважати різноманітність культур, традицій та цінностей, сприяти включенню та рівності в освітньому середовищі, а також керувати міжкультурними взаємовідносинами.

Дослідженнями факторів, що сприяють розвитку особистісних якостей

та властивостей керівників займались багато науковців [1, 27, 34, 44, 46], зупинимось на деяких з них, які вважаємо найважливішими:

- система професійного розвитку (доступ до програм професійного навчання та тренінгів, спрямованих на розвиток лідерських якостей, комунікаційних навичок, конфліктного управління та інших особистісних якостей);
- менторство та коучинг (участь у програмах менторства або коучингу можуть надати керівникам особистісну підтримку, допомогти встановити цілі розвитку та зосередити зусилля на досягненні успіху);
- позитивне робоче середовище (створення сприятливого та позитивного робочого середовища, де керівникам надається можливість вільно висловлювати свої ідеї, розвивати свої таланти та бути креативними);
- саморозвиток та самоосвіта;
- співпраця з колегами та професійна мережа (обмін досвідом та знаннями з іншими керівниками освіти, спілкування з колегами, які мають великий досвід управління);
- допомога від родини та друзів для емоційної підтримки та відпочинку і підтримання балансу між роботою та особистим життям.

Ми побачили, що достатньо багато факторів позитивно можуть впливати на розвиток як функціональної, так і особистісної складових управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Однак виділяють також фактори, які можуть заважати розвитку, як функціональної, так і особистісної складових управлінських компетенцій в сфері управління закладами професійної освіти [9, 17, 32]:

- недостатність ресурсів (обмежені фінансові, людські та матеріальні ресурси) може ускладнити можливості керівників отримати необхідну підтримку та навички для розвитку функціональної складової їхніх управлінських компетенцій;
- відсутність професійного розвитку, яка може бути пов'язана зі

складнощами щодо доступності та наявності спеціалізованих професійних управлінських програм та тренінгів, може знизити можливості керівників здобувати нові знання та навички;

- нестабільність управлінських умов (світова пандемія, військова агресія російської федерації, зміни в національній політиці, законодавстві та регулюванні в галузі освіти);

- недосконала система оцінки та звітності (недостатньо чітка система оцінки та звітності може зробити складним визначення прогресу у розвитку управлінських компетенцій та ідентифікацію областей для покращення);

- негативне або несприятливе зовнішнє та внутрішнє середовище може позначитися на мотивації керівників для розвитку;

- високий рівень стресу та перевантаження роботою можуть ускладнити можливості керівників віддати достатньо часу та уваги для розвитку функціональної складової їх управлінських компетенцій.

- недостатня мотивація та самодисципліна (відсутність внутрішньої мотивації та самодисципліни може призвести до відкладання процесу розвитку управлінських компетенцій та відмови від пошуку нових можливостей для удосконалення).

Висновки до першого розділу

У першому розділі розкрито поняття, сутність і структура управлінських компетенцій керівників закладів освіти, розглянуто їх вплив на ефективність управління закладом освіти та необхідність розвитку в умовах постійних трансформацій, пов'язаних як з передбачуваними та прогнозованими змінами, такими як зміни у системі освіти та розвиток технологій (цифровізація суспільства та освіти, а також технологічна революція 4.0), так і непередбачуваними факторами (світова пандемія та воєнна агресія російської федерації).

Були розглянуті теорії управління та професіоналізації, у яких закладаються та розвиваються основні терміни щодо управління, ефективного управління, впливу керівників на ефективне управління, та компетентнісний підхід в системі освіти України, а також їх поєднання для розуміння впливу менеджерів освіти на розвиток системи освіти, заклади освіти та якість освіти. Виділені концептуальні основи діагностики управлінських компетенцій керівників освіти, які включають класифікацію цих компетенцій, підбір критеріїв та показників їх оцінки, вибір методів оцінювання, проведення діагностики та аналіз результатів.

Зроблено висновок, що управлінські компетенції керівників закладів освіти мають дві складові – функціональну та особистісну та будь-яка компетентність має пізнавальну, діяльнісну та мотиваційну цінність.

Виділені фактори та чинники які як сприяють розвитку управлінських компетенцій керівників закладів освіти, так і заважають їх розвитку.

І, безперечно, тема досліджень розвитку управлінських компетенцій керівників в сфері освіти не досліджена повною мірою. На сьогодні система оцінки управлінських компетенцій недостатньо чітка, що в свою чергу ускладнює визначення прогресу у розвитку цих компетенцій та ідентифікацію областей для покращення.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

2.1. Загальна характеристика організаційно-управлінської структури ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»

Експериментальна база дослідження: Державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпровський центр професійної освіти».

Початком історії цього закладу вважається 1944 рік, коли училище почало свою історію як учбовий комбінат обласної промислової ради, в якому навчались, в основному люди з інвалідністю, які одержували професії кравців, закрійників та взуттєвників.

1963 рік – нові спеціальності: фотограф, слюсар по ремонту побутової техніки, телемайстер, кушнір, годинникар та подальший розвиток навчально-виробничої бази. З цього моменту почався довгий шлях трансформацій та реорганізацій, який привів до створення сучасного ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».*

У незалежній Україні в 1995-97 роки відбулось реформування професійно-технічної мережі: до училища приєднали ПТУ № 52 та ПТУ № 60. Суттєво збільшився перелік професій. Провели модернізацію комп'ютерних класів на базі сучасних ЕОМ, завдяки чому розпочався новий етап впровадження інформаційно-комунікаційних педагогічних технологій в підготовку робітничих кадрів.

У 2007 році училище змінило статус на Державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпропетровський центр професійної освіти», у якому впроваджується інтеграція професій, широко використовуються інноваційні методи навчання, ліцензуються нові професії відповідно до потреб сучасного ринку праці (Професійно-технічне училище

* <https://dcpo.dp.ua/about-us/history/>

№ 63 перейменовано у державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпропетровський центр професійної освіти» (наказ Міністерства освіти і науки № 564 від 03.07.2007р.).

Протягом часу, змінювалися назви закладу освіти, але не змінною залишалася основна мета –забезпечення права громадян України на професійне навчання відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей з метою задоволення потреб економіки країни у кваліфікованих і конкурентоспроможних на ринку праці робітниках, молодших спеціалістах.



Рис. 2.1. Логотип ДПТНЗ
«Дніпровський центр професійної освіти»

Заклад підпорядковується Міністерству освіти і науки України і внесений Державним комітетом статистики України до Єдиного Державного реєстру підприємств та організацій України (довідка головного управління статистики у Дніпропетровській області про включення до ЄДРПОУ АА № 822828 від 12.06.2007рроку.).

Юридична адреса Державного професійно-технічного навчального закладу «Дніпровський центр професійної освіти»: 4910, м. Дніпро, ж.м.Калинівський, вул. Базавлуцька (Верещагіна), 103.

Очолює ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» Логвиненко Віктор Дмитрович.

Сьогодні центр представляє собою навчальний комплекс з двома корпусами:

- Корпус №1 – м. Дніпро, ж.м. Калинівський, вул. Базавлуцька (Верещагіна), 103;
- Корпус №2 – м. Дніпро, вул. Калинова, 41,

в яких розміщені кабінети адміністрації, навчальні кабінети, майстерні, актові спортивні та тренажерні зали, бібліотеки та читальні зали, їдальні, буфет, гуртожитки та медпункти.

Усі приміщення відповідають санітарно-технічним вимогам, щорічно це підтверджується актом готовності навчального закладу до нового навчального року.

Навчальні корпуси ДПТНЗ можуть використовуватися для навчання осіб з інвалідністю та інших мало мобільних груп населення, зокрема мають безперешкодний доступ до будівель, навчальних класів та іншої інфраструктури, відповідають вимогам ДБН В.2.240:2018 «Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення» та ДБН В.2.2-17:2006 «Будинки і споруди. Доступність будинків і споруд для маломобільних груп населення»..

Дніпровський центр професійно освіти орієнтується на потреби та вимоги сучасного ринку праці, на розвиток інноваційних технологій та стратегічні напрямки розвитку регіону та України. Сьогодні Центр провадить тісну співпрацю з бізнесом, громадськими організаціями та іншими установами для забезпечення актуальності програм навчання та працевлаштування випускників.

Дніпровський центр професійної освіти здійснює підготовку робітників високого рівня кваліфікації, як правило, з числа випускників загальноосвітніх навчальних закладів на основі базової чи повної загальної середньої освіти, а також підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників і незайнятого населення.

Центр здійснює підготовку за наступними професіями:

- Кухар;
- Перукар (перукар-Модельєр);
- Перукар (перукар-Модельєр). Манікюрник;
- Кухар. Кондитер;
- Кухар. Офіціант;
- Кравець. Закрійник (Додаток Б).

У Центрі доступні денна форма професійно-технічної освіти. Навчання може проводитися з елементами дуальної освіти з відривом від виробництва, так і без нього, а також за індивідуальними навчальними планами.

Основні завдання на право провадження освітньої діяльності у сфері професійно-технічної освіти визначені в Статуті Центру, затвердженого Міністерством освіти і науки України від 10.05.2017р. №683 (Додаток В).

Свою діяльність ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» регламентує наказами та іншими нормативними документами затвердженими Міністерством освіти і науки України. Базуючись на закони України, а також на Положення, дія яких поширюється на професійно-технічні освітні установи, створюються правила, накази, акти та інші документи, що складають правову базу центру.

За статтею 30 Закону України «Про освіту» [14] Дніпровський центр професійної освіти пропонує відкриті ресурси з інформацією про свою діяльність. Сайт ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»: <https://dcpro.dp.ua/>.

Як ми бачимо, ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» – це потужний освітній центр, який потребує ефективного управління. Для ефективного управління потрібна визначена та зрозуміла організаційно-управлінська структура. На зборах трудового колективу та профспілкового комітету було погоджено та прийнято таку структуру Центру (Рис. 2.2).

Основні функції з управління виконує адміністрація ДПТНЗ:

- директор;
- головний бухгалтер;
- заступник директора з навчально-виробничої роботи;
- заступник директора з навчально роботи;
- заступник директора з навчально-виховної роботи;
- завідувача відділення м к. II;
- старші майстри;
- методисти.

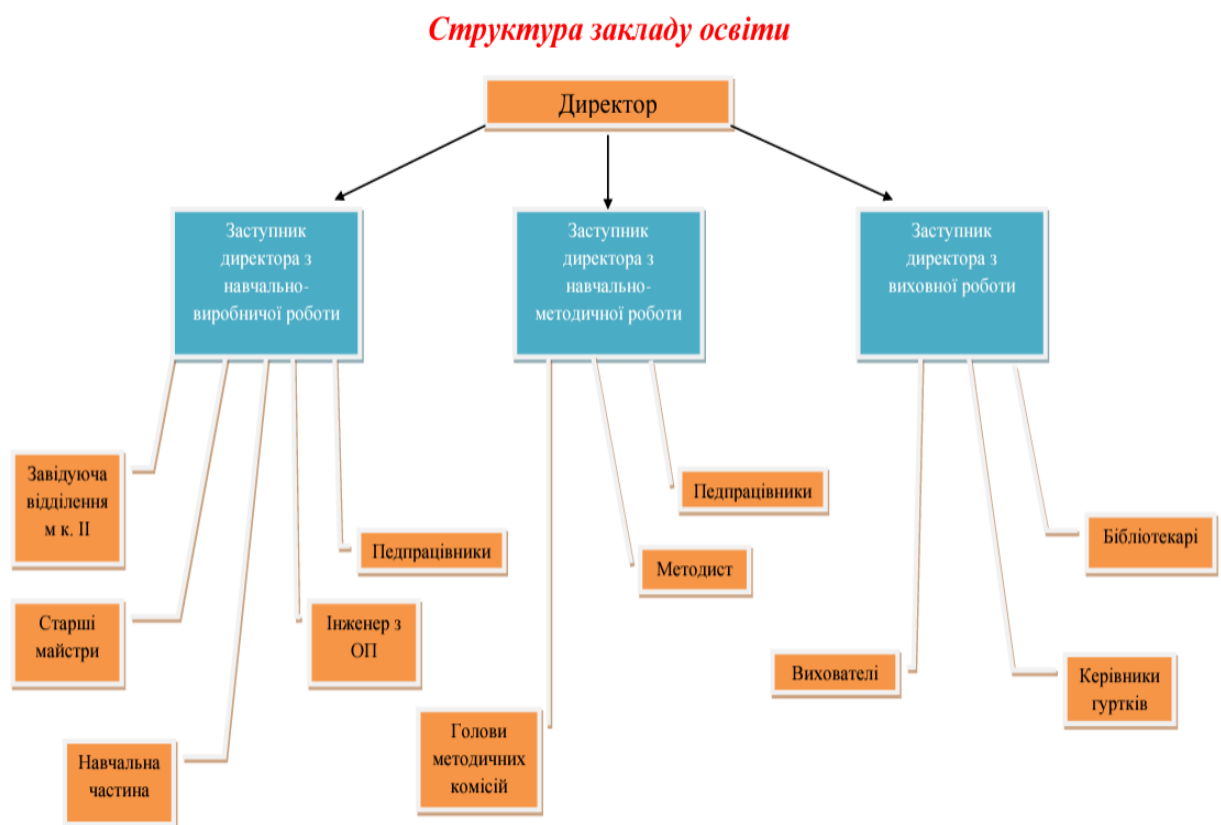


Рис. 2.2. Організаційно-управлінська структура ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»

У Положенні про внутрішню систему забезпечення якості освіти ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» виділені такі управлінські процеси:

- наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти», які включають моніторинг

виконання цілей та завдань, а також підтримку локальних документів, таких як положення, програми розвитку, концепції, спрямовані на покращення роботи Центру;

- формування відносин довіри, прозорості завдяки дотриманню етичних норм, забезпеченню психологічного комфорту та прозорості в діяльності;

- ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників (прагнення до низької плинності кадрів; ефективна система заохочення; організація підвищення кваліфікації педагогів);

- організація освітнього процесу базується на принципах людиноцентризму, а управлінські рішення приймаються на основі конструктивної співпраці з учасниками освітнього процесу; взаємодії ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» з місцевою громадою (громадське самоврядування; мобільність режиму роботи ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»);

- формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності, яка передбачає антикорупційні заходи та забезпечення чесності у навчальному процесі.

У даному підрозділі ми проаналізували організаційно-управлінську структуру ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти». Виділили ключові цілі Центру; дослідили основні управлінські процеси та функції; розглянули напрями оцінювання цих процесів, вимоги та правила щодо їх організації; вивчили критерії та індикатори оцінювання управлінських процесів, які визначені в Положенні про внутрішню систему забезпечення якості освіти ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

На основі наведених досліджень можна зробити висновок, що в ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» не проводиться оцінювання впливу керівників на досягнення ключових цілей Центру, а також оцінювання

сформованості та можливостей розвитку їх управлінських компетенцій для покращення ефективності функціонування цього закладу освіти.

2.2. Діагностика сформованості управлінських компетенцій менеджерів освіти у ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»

Важливим етапом, що передує розробці стратегії розвитку управлінських компетенцій, є оцінка поточного стану їх сформованості, на основі якої необхідно приймати рішення щодо елементів, які потрібно покращувати та шляхів для розвитку.

У попередньому розділі нами вивчені структура управлінських компетенцій керівників закладів освіти, концептуальні основи їх діагностики та проведено аналіз методичних підходів до оцінки сформованості управлінських компетенцій керівників освіти. У підрозділі 2.1. розглянуто організаційно-управлінську структуру ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» відповідно до якої виділені ключові керівники, управлінську компетенцію яких ми будемо оцінювати у цьому підрозділі.

Основні методи для оцінювання сформованості управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти», які ми будемо використовувати, це самооцінювання, тестування знань та експертні оцінки.

Оцінювання базується на методиці запропонованій Дороніною М.С., Луговою В.М., Серіковим Д.О. та Дороніним С.А.

У основному дослідженні взяли участь 16 працівників, які працюють в ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» та займають керівні посади. Крім того, проведено опитування 10 співробітників (підлеглих та колег досліджуваних) для отримання більш різноманітних точок зору на рівень компетенцій керівників.

Відповідно до методики, що запропонована Дороніною М.С., Луговою В.М., Серіковим Д.О. та Дороніним С.А. структура управлінських компетенцій керівників включає функціональний та особистісний компоненти, з чим ми повністю згодні та описали у попередньому розділі (Рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Структура управлінських компетенцій керівника ЗП(ПТ)О

Також їх підхід дає розуміння взаємозв'язків цих компонент, які представлені в схемі терміносистеми дослідження розвитку управлінської компетентності керівника в умовах професіоналізації менеджменту (ДодатокД).

Оцінка сформованості функціональної складової управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»

Нижче представлені результати оцінки сформованості функціональної складової управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти». Оцінювання проводилось на основі тестів представлених у Додатку Д.

Таблиця 2.2

Середній показник оцінки сформованості функціональної складової
управлінських компетенцій керівників
ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»

Показник	Критерій	Ум. позн.	Середній по ДПТНЗ
Знання, уміння та навички здійснення функції планування	Знання про сутність процесу поточного, тактичного, стратегічного планування	ЗП1	7,0125
	Уміння та навички розробки стратегії, планів та програм для досягнення цілей	УП1	7,5
	Уміння та навички планування необхідних ресурсів та їх розподіл по цілям і завданням	УП2	6,6
Знання, уміння та навички здійснення функції організації	Знання про організацію роботи відділу (підприємства) та налагодження взаємодії між підрозділами та працівниками	ЗО1	7,375
	Уміння та навички з налагодження взаємозв'язків та забезпечення координації	УО1	7,75

Показники оцінки сформованості функціональної складової управлінських
компетенцій керівників
ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»

Критерій	Керівник																Середній по ДПТНЗ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Показник: Знання, уміння та навички здійснення функції планування																	
ЗП1	9,9	3,3	9,9	6,6	6,6	3,3	6,6	6,6	6,6	9,9	6,6	6,6	9,9	6,6	9,9	3,3	7,0125
УП1	10	7,5	7,5	7,5	10	7,5	10	7,5	5	7,5	5	7,5	10	7,5	5	5	7,5
УП2	6,6	6,6	6,6	9,9	6,6	6,6	3,3	6,6	3,3	6,6	9,9	9,9	6,6	3,3	6,6	6,6	6,6
Показник: Знання, уміння та навички здійснення функції організації																	
ЗО1	8	8	6	6	4	8	8	10	8	6	8	6	8	10	8	6	7,375
УО1	10	6	8	8	8	4	8	8	6	10	8	8	6	8	10	8	7,75
Показник: Знання, уміння та навички здійснення функції мотивації																	

ЗМ1	9,9	6,6	6,6	9,9	6,6	6,6	9,9	6,6	9,9	6,6	9,9	3,3	6,6	6,6	6,6	6,6	7,425
УМ1	9,9	3,3	6,6	6,6	6,6	3,3	6,6	3,3	6,6	9,9	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,39375
УМ2	7,5	7,5	5	5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	6,71875
Показник: Знання щодо сутності та завдань попереднього контролю																	
ЗК1	9,9	6,6	6,6	6,6	6,6	3,3	6,6	9,9	6,6	9,9	6,6	6,6	9,9	6,6	9,9	3,3	7,21875
УК1	9,9	3,3	6,6	3,3	6,6	6,6	6,6	9,9	6,6	9,9	6,6	6,6	9,9	6,6	9,9	3,3	7,0125
УК2	9,9	6,6	9,9	6,6	6,6	9,9	6,6	6,6	6,6	3,3	6,6	6,6	6,6	6,6	9,9	6,6	7,21875

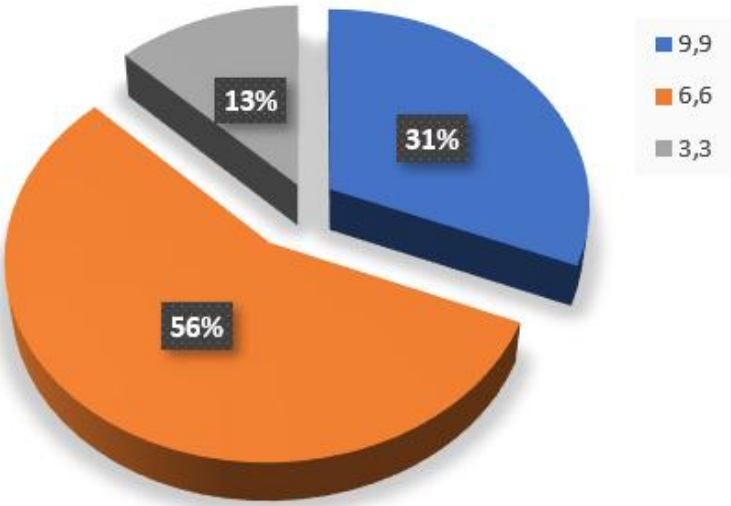


Рис. 2.4. Знання про сутність процесу поточного, тактичного, стратегічного планування

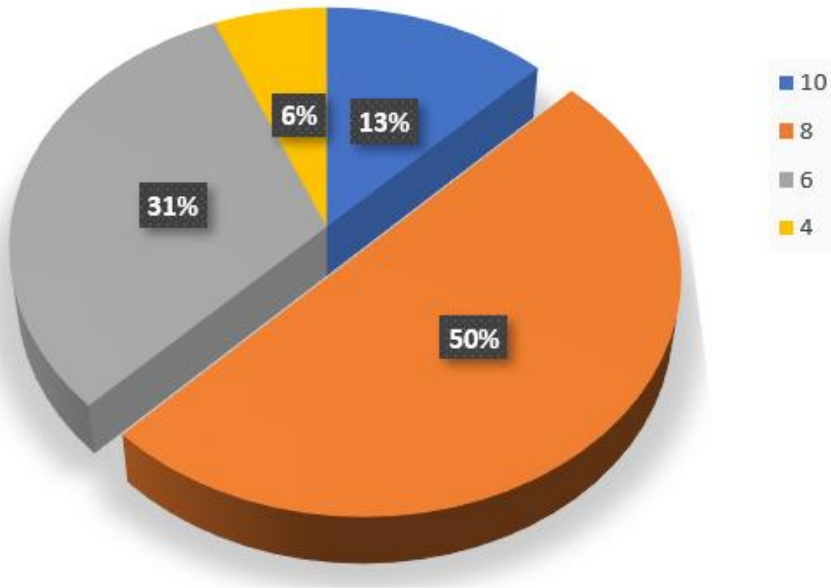


Рис. 2.5. Знання про організацію роботи відділу (підприємства) та налагодження взаємодії між підрозділами та працівниками керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»

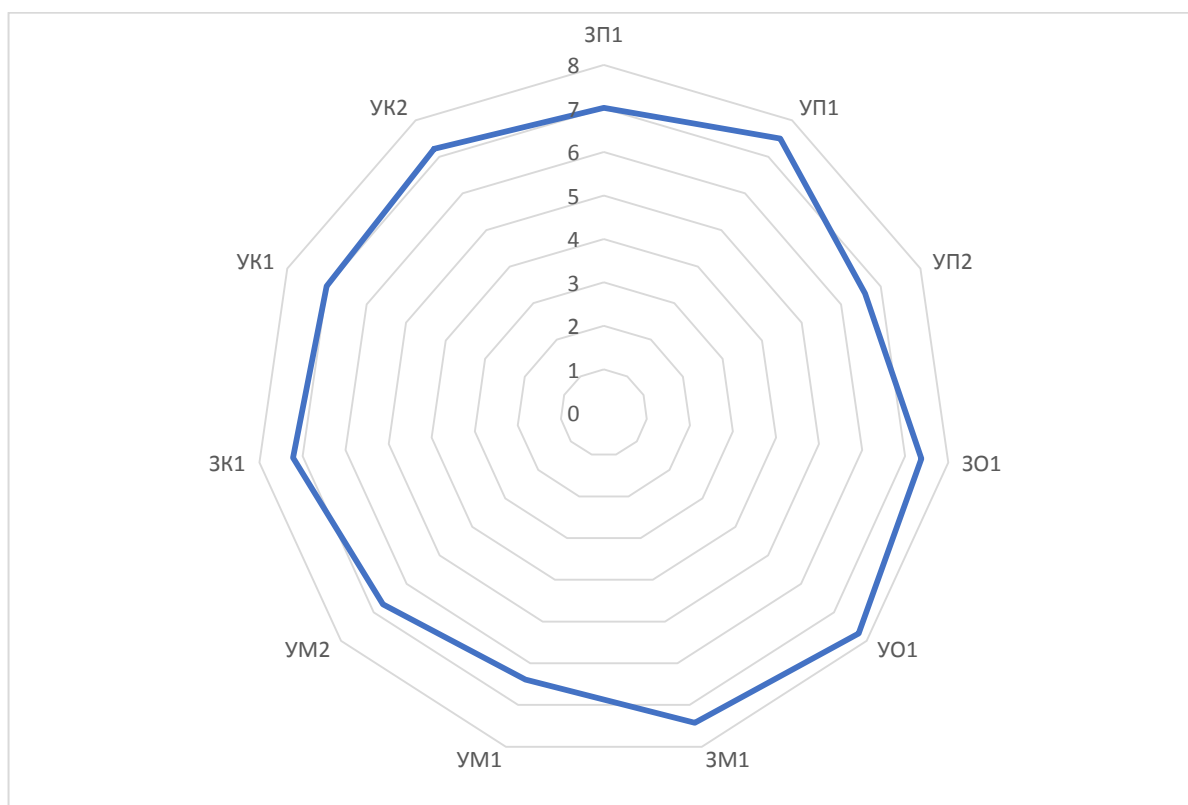


Рис. 2.6. Пелюсткова діаграма розподілу значінь критеріїв сформованості функціональної складової управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»

На основі отриманих результатів ми можемо зробити висновок, що знання, уміння та навички здійснення функції планування, організації, мотивації та контролю керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» знаходяться на високому рівні. Однак найнижчі значіння у критеріїв: уміння та навички планування необхідних ресурсів та їх розподіл по цілям і завданням (УП2); уміння та навички ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом (УМ1); уміння та навички обирати та застосовувати на практиці методи мотивації для згуртування колективів (УМ2). Що дає нам напрям для можливостей розвитку.

Оцінка сформованості особистісної складової управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»

Оцінка сформованості особистісної складової управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» здійснювалась на основі самооцінювання по 10-бальній шкалі, де 10 максимальний бал.

Таблиця 2.4

Середній показник оцінки сформованості особистісної складової
управлінських компетенцій керівників
ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»

Показник	Критерій	Ум. позн.	Середній по ДПТНЗ
Забезпечення мотивації самозбереження	Готовність працювати понаднормово, виконувати будь-яку високооплачувану роботу для збільшення свого заробітку	M1	6,875
	Зацікавленість у роботі з нормальними умовами праці, зручною змінністю, навіть за рахунок нижчої оплати чи невисокої змістовності праці	M2	6,4375
	Прагнення жорсткого структурування роботи, важливим є порядок, планування, процедури, тобто високий рівень організованості	M3	7,125
	Потреба соціальних контактів, спілкування, намагання постійно знаходитись в оточенні інших людей	M4	6,9375
	Прагнення працювати в колективі, де панують добрі взаємовідносини, сприятливий морально-психологічний клімат, довіра	M5	6,6875
	Потреба уваги, оцінки заслуг, досягнень і успіхів, їх визнання, схвалення від інших людей	M6	7,1875
Забезпечення мотивації саморозвитку	Прагнення складних і ризикованих завдань, намагання у своїй трудовій діяльності визначати та досягати складні та багатообіцяючі цілі	M7	7,0625
	Прагнення керувати іншими, впливати на оточуючих, стійка потреба в конкуренції та здійсненні влади	M8	7,3125
	Потреба постійних змін, різноманіття цілей і завдань, нових ініціатив	M9	7,125
	Прагнення бути креативними, відкритими для нових ідей, займатися творчою діяльністю	M10	6,875
	Прагнення саморозвитку, здобуття нових знань, вмінь, навичок, професійного зростання	M11	6,625
	Прагнення цікавої, корисної праці, потреба в роботі, яка наповнена змістом і значенням, є суспільно корисною	M12	6,8125
соціально-психологічні якості та	Здатність визначати психологічні особливості та стани інших людей	ПВ	6,8125
	Підвищений інтерес і увага до інших людей як до товаришів по спільній діяльності	ПР	7,5
	Схильність і здатність аналізувати поведінку	ПТ	7,3125

Показник	Критерій	Ум. позн.	Середній по ДПТНЗ
	та вчинки інших людей		
	Глибока віра в сили, можливості та здібності колективу	СВ	6,6875
	Здатність переживати те, що переживають, відчувають інші люди (емоційна синхронність)	В	6,625
	Здатність розподіляти обов'язки, доручення з урахуванням індивідуальних особливостей людей	К	7
	Здатність зацікавлювати людей справою, знайти моральні та матеріальні стимули зацікавленості	ОД	7,1875
	Урахування взаємин, особистих симпатій і антипатій людей з метою згуртування для виконання загальної мети	ІВ	6,9375
Когнітивний компонент	Я знаю, що мої професійні здібності та можливості знаходяться на високому рівні	ККЯ1	6,9375
	Я знаю, що серед представників моєї професійної спільноти я користуюсь авторитетом	ККЯ2	6,9375
	Я знаю, що колеги мене поважають за мій високий професіоналізм	ККЯ3	6,875
	Я знаю, що мої особистісні якості дозволяють на високому рівні виконувати мої функціональні обов'язки	ККЯ4	6,9375
Емоційно-оцінний компонент	Я відчуваю тісний емоційний зв'язок зі своїми колегами	ЕКЯ1	7,25
	Я відчуваю, що досяг своєї професійної зрілості	ЕКЯ2	7,125
	Я відчуваю гордість за свою роботу	ЕКЯ3	6,875
	Я відчуваю, що на роботі «викладаюся» на 100 %	ЕКЯ4	7,0625
Поведінковий компонент	Я визначився зі стилем своєї діяльності	ПКЯ1	6,875
	Я побудував свою кар'єрну стратегію	ПКЯ2	6,8125
	Я постійно підвищую свій професійний статус	ПКЯ3	6,875
	Я прагну встановлення професійного контакту з різними партнерами по професійному спілкуванню	ПКЯ4	7,125

Таблиця 2.5

Показники оцінки особистісної складової управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»

Критерій	Керівник																Середній по ДПТНЗ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Показник: Забезпечення мотивації самозбереження																	
M1	8	8	8	9	7	6	5	8	7	6	5	9	5	6	6	7	6,875

M2	7	6	7	5	6	6	7	7	6	7	8	6	7	6	6	6	6,4375
M3	9	8	8	7	6	7	7	7	6	6	8	8	7	6	7	7	7,125
M4	7	7	8	7	6	7	7	7	6	6	8	8	7	6	7	7	6,9375
M5	8	8	8	6	5	8	7	6	5	9	5	6	6	6	7	7	6,6875
M6	9	9	8	7	6	7	7	7	6	6	8	8	7	6	7	7	7,1875
Показник: Забезпечення мотивації саморозвитку																	
M7	8	8	8	7	6	7	7	7	6	6	8	8	7	6	7	7	7,0625
M8	9	8	8	9	8	8	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7,3125
M9	9	8	8	7	6	7	7	7	6	6	8	8	7	6	7	7	7,125
M10	9	6	8	7	6	7	7	7	6	6	6	8	7	6	7	7	6,875
M11	8	8	8	7	5	7	7	6	5	8	6	6	5	9	5	6	6,625
M12	9	8	5	7	6	7	6	7	6	6	7	8	7	6	7	7	6,8125
Показник: Наявність соціально-психологічних якостей та здібностей																	
ПВ	8	6	8	7	6	7	6	7	6	6	7	8	7	6	7	7	6,8125
ПР	9	8	8	8	8	9	8	8	7	6	7	7	7	6	7	7	7,5
ПТ	9	8	8	8	8	7	6	7	7	7	6	6	8	8	7	7	7,3125
СВ	7	8	8	6	5	7	6	7	7	7	6	5	9	5	7	7	6,6875
Критерій	Керівник																Середній по ДПТНЗ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
В	8	6	6	7	6	6	5	9	5	6	7	8	6	7	7	7	6,625
К	9	8	6	7	6	7	8	5	7	6	6	8	8	7	7	7	7
ОД	9	8	7	7	6	6	8	8	7	6	6	8	8	7	7	7	7,1875
ІВ	8	8	7	7	6	6	8	8	7	6	9	5	6	6	7	7	6,9375
Показник: Когнітивний компонент																	
ККЯ1	9	7	8	7	5	9	5	6	6	6	6	8	8	7	7	7	6,9375
ККЯ2	7	8	7	7	6	6	8	8	7	6	6	8	6	7	7	7	6,9375
ККЯ3	9	8	7	7	6	6	8	5	7	6	7	7	6	7	7	7	6,875
ККЯ4	7	8	8	7	6	7	7	6	6	6	6	8	8	7	7	7	6,9375
Показник: Емоційно-оцінний компонент																	
ЕКЯ1	9	5	8	8	9	6	8	8	7	7	6	6	8	7	7	7	7,25
ЕКЯ2	9	8	8	8	7	6	6	8	7	6	7	6	7	8	6	7	7,125
ЕКЯ3	9	7	6	8	7	8	6	6	5	6	7	6	6	8	8	7	6,875
ЕКЯ4	8	8	8	7	6	6	7	8	7	6	7	6	6	8	8	7	7,0625
Показник: Поведінковий компонент																	
ПКЯ1	9	9	8	7	6	6	7	8	7	6	6	5	9	5	6	6	6,875
ПКЯ2	8	8	8	7	6	7	5	7	6	6	7	6	6	7	8	7	6,8125
ПКЯ3	8	5	8	7	6	7	7	7	6	6	8	8	7	6	7	7	6,875
ПКЯ4	9	8	8	7	6	7	7	7	6	6	8	8	7	6	7	7	7,125

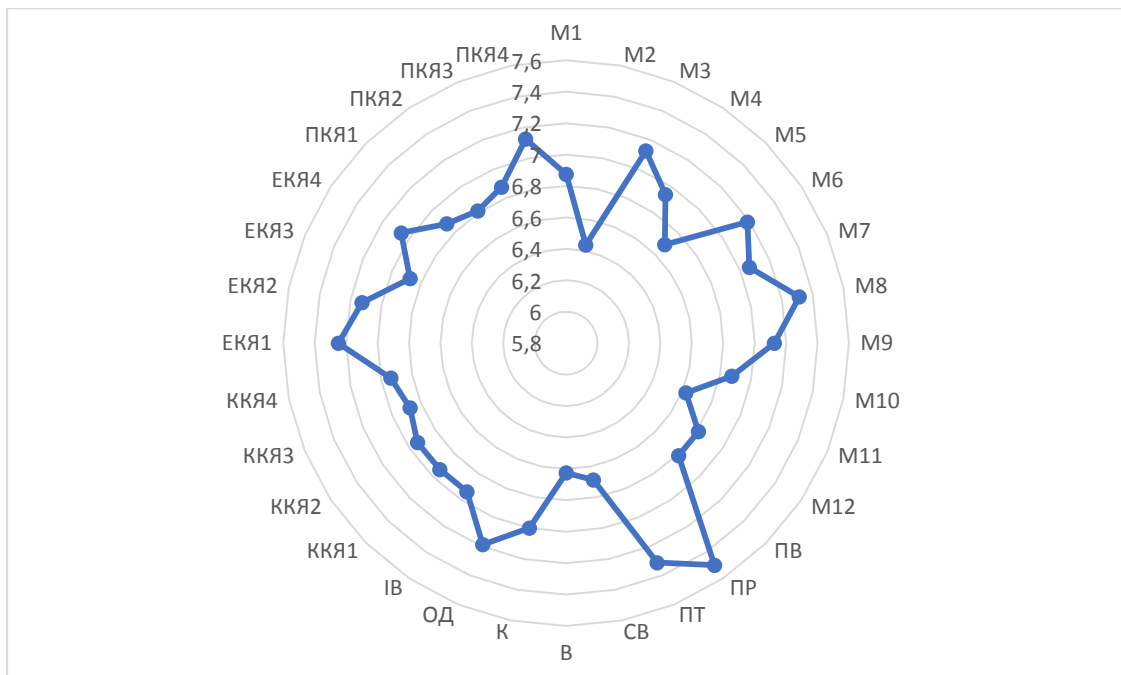


Рис. 2.7. Радіальна діаграма розподілу значень критеріїв сформованості особистісної складової управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»

Отримані результати показали також досить високий рівень сформованості особистісної складової управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» знаходяться на високому рівні. Однак найнижчі значіння у критеріїв: уміння та навички планування необхідних ресурсів та їх розподіл по цілям і завданням (УП2); уміння та навички ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом (УМ1); уміння та навички обирати та застосовувати на практиці методи мотивації для згуртування колективів (УМ2). Що дає нам напрям для можливостей розвитку.

Оцінка сформованості управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» на основі експертних оцінок

Для того, щоб отримати більш різноманітні точок зору на рівень компетенцій керівників проведено опитування 10 експертів, яких було обрано з числа співробітників (підлеглих та колег досліджуваних).

Ми обрали чотири критерія з отриманими порівняно низькими балами:

- уміння та навички ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом;
- уміння та навички обирати та застосовувати на практиці методи мотивації для згуртування колективів;
- прагнення саморозвитку, здобуття нових знань, вмінь, навичок, професійного зростання;
- здатність переживати те, що переживають, відчувають інші люди (емоційна синхронність),

та на основі досліджень [28, 36, 51] обрали експертні питання (Додаток Ж) для оцінки цих критеріїв експертами.

Таблиця 2.6

Показники оцінки критеріїв УМ1, УМ2, М11 та В управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» на основі експертних оцінок

Експерт	Критерій	Керівник N																Середнє значіння
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	УМ1	6	6	6	4	4	6	4	6	4	6	8	6	10	6	10	6	6,125
	УМ2	8	8	8	8	8	6	6	8	8	10	6	10	6	8	6	6	7,5
	М11	10	4	4	6	6	8	8	8	8	6	8	6	8	8	8	8	7,125
	В	6	6	6	8	8	4	4	6	6	8	8	8	8	8	4	10	6,75
2	УМ1	6	6	8	10	6	6	6	8	8	8	8	8	8	10	4	6	7,25
	УМ2	6	6	6	6	10	10	4	10	10	4	4	6	6	6	4	6	6,5
	М11	8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	8	8	6	4	6	6,25
	В	10	8	8	8	8	10	6	10	6	10	10	6	6	8	8	8	8,125
3	УМ1	8	10	6	10	4	6	8	6	6	6	6	8	8	8	8	10	7,375
	УМ2	6	8	8	8	6	8	8	8	8	6	6	4	4	6	6	8	6,75
	М11	8	6	10	6	8	10	8	10	6	6	6	6	6	8	8	6	7,375
	В	8	8	6	8	10	8	6	8	8	10	6	6	6	8	8	8	7,625
4	УМ1	6	8	6	8	8	6	6	6	6	10	10	8	8	8	8	8	7,5
	УМ2	8	6	6	6	8	10	6	10	8	8	8	4	4	6	6	6	6,875
	М11	4	8	8	8	6	8	6	8	8	6	6	6	6	8	8	8	7
	В	6	4	10	4	4	6	6	6	6	8	8	6	4	8	6	4	6
5	УМ1	4	6	8	6	10	8	6	8	8	8	8	6	6	8	8	6	7,125
	УМ2	6	4	6	4	8	4	8	4	4	6	6	8	8	8	8	4	6

Експерт	Критерій	Керівник N																Середнє значіння
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	M11	8	8	10	6	10	6	4	6	6	8	8	4	4	6	6	6	6,625
	B	8	6	8	8	8	4	8	4	4	4	4	6	6	8	8	8	6,375
6	УМ1	10	8	6	10	6	6	6	6	6	6	6	6	8	8	8	8	7,125
	УМ2	6	8	8	6	8	8	4	8	6	4	4	8	6	10	6	6	6,625
	M11	6	6	8	6	8	8	8	10	6	4	6	8	8	6	8	8	7,125
	B	8	8	6	6	6	6	8	8	6	6	6	6	8	6	8	6	6,75
7	УМ1	8	8	8	8	8	4	8	6	6	8	8	8	6	6	6	8	7,125
	УМ2	6	4	4	6	6	6	8	6	8	10	10	6	6	8	6	8	6,75
	M11	4	6	8	8	8	10	6	4	8	8	8	10	6	8	8	6	7,25
	B	8	6	6	10	6	6	6	6	6	6	6	10	10	6	8	6	7
8	УМ1	10	4	8	8	4	8	8	8	6	6	6	6	6	8	6	6	6,75
	УМ2	6	6	6	6	8	6	6	8	8	8	10	6	10	8	6	6	7,125
	M11	6	6	6	8	6	6	8	8	4	6	8	8	8	4	4	6	6,375
	B	8	8	8	8	8	6	6	4	6	8	6	10	6	4	4	6	6,625
9	УМ1	8	4	4	6	6	8	6	8	10	8	8	6	8	6	6	8	6,875
	УМ2	8	6	8	8	8	10	6	10	6	6	8	6	8	4	6	6	7,125
	M11	8	8	6	10	8	6	4	6	8	8	6	6	6	6	6	4	6,625
	B	6	4	8	8	6	8	6	8	10	10	6	6	4	6	6	6	6,75
10	УМ1	8	4	4	6	8	4	8	6	8	8	4	6	8	4	8	6	6,25
	УМ2	8	8	6	6	8	8	6	6	6	6	6	10	6	4	6	6	6,625
	M11	6	8	6	8	6	6	6	8	8	6	6	6	10	6	4	6	6,625
	B	8	6	4	4	8	6	8	6	8		8	4	6	8	6	8	6,125
Середнє значіння	УМ1	7,4	6,4	6,4	7,6	6,4	6,2	6,6	6,8	6,8	7,4	7,2	6,8	7,6	7,2	7,2	7,2	6,95
	УМ2	6,8	6,4	6,6	6,4	7,8	7,6	6,2	7,8	7,2	6,8	6,8	6,8	6,4	6,8	6	6,2	6,7875
	M11	6,8	6,6	7,2	7,2	7,2	7,4	6,4	7,4	6,8	6,4	6,8	6,8	7	6,6	6,4	6,4	6,8375
	B	7,6	6,4	7	7,2	7,2	6,4	6,4	6,6	6,6	7	6,8	6,8	6,4	7	6,6	7	6,8125

Таблиця 2.7

Порівняння оцінки критеріїв УМ1, УМ2, М11 та В управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» на основі самооцінювання та експертних оцінок

Критерій		Тестування/ самооцінювання	Експертні оцінки	Співвідношення
Уміння та навички ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом	УМ1	6,39375	6,95	1,086999
Уміння та навички обирати та застосовувати на практиці методи мотивації для згуртування колективів	УМ2	6,71875	6,7875	1,010233
Прагнення саморозвитку, здобуття нових знань, вмінь, навичок, професійного зростання	М11	6,625	6,8375	1,032075
Здатність переживати те, що переживають, відчувають інші люди (емоційна синхронність)	В	6,625	6,8125	1,028302

Як ми бачимо, результати оцінки критеріїв УМ1, УМ2, М11 та В управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» на основі самооцінювання та експертних оцінок дуже близькі, що нам говорить про адекватність оцінювання.

Висновки до другого розділу

ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» – це потужний освітній центр, який здійснює процеси управління завдяки виваженій прийнятій організаційно-управлінській структура.

Регламентация оцінювання ефективності управлінських процесів затверджена у Положенні про внутрішню систему забезпечення якості освіти ДПТНЗ. Однак у Центрі не проводиться оцінювання впливу керівників на досягнення ключових цілей цього закладу освіти, а також не здійснюється оцінювання сформованості управлінських компетенцій керівників та вивчення можливостей розвитку цих компетенцій для покращення ефективності функціонування ДПТНЗ.

Оцінка показників сформованості і функціональної і особистісної складових управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» знаходяться на високому рівні.

Найнижчі значіння у критеріїв: уміння та навички планування необхідних ресурсів та їх розподіл по цілям і завданням; уміння та навички ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом; уміння та навички обирати та застосовувати на практиці методи мотивації для згуртування колективів; зацікавленість у роботі з нормальними умовами праці, зручною змінністю, навіть за рахунок нижчої оплати чи невисокої змістовності праці, прагнення саморозвитку, здобуття нових знань, вмінь, навичок, професійного зростання; здатність переживати те, що переживають, відчувають інші люди (емоційна синхронність). Стратегія розвитку управлінських компетенцій керівників повинна враховувати ці показники.

Порівняння результатів оцінки обораних критеріїв на основі самооцінювання та експертних оцінок показало близькість їх значінь, що говорить нам про адекватність оцінювання.

РОЗДІЛ 3. АКТУАЛІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ В УМОВАХ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

3.1. Стратегія розвитку управлінських компетенцій керівників у ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» як передумови його ефективного функціонування

Преамбула

Більшість літературних джерел, що присвячені управлінню закладами професійної (професійно-технічної) освіти в усьому світі, наголошують на необхідності швидкої адаптації до змін внутрішніх та зовнішніх умов, пов'язаних з нестабільністю світової та національних економік, розвитком науки та техніки, соціокультурними та ціннісними змінами, появою нових «гарячих» точок та інш. [49, 53].

Зміни в управлінні закладами професійної освіти зосереджені на змінах ринку праці; демографічних змінах; технологічній революції 4.0; змінах у відносинах між закладом освіти і урядом, керівництвом регіону, стейкхолдерами.

Також необхідно розуміти, що суспільство загалом ставить до закладів професійної освіти різноманітні очікування. Ці очікування формуються офіційно чи неофіційно через тиск керівництва країни та регіонів, через різноманітні бізнес-зв'язки та через конкретні вимоги, які висловлюють здобувачі освіти та їхні батьки. Сьогодні заклади професійної (професійно-технічної) освіти починають відігравати роль каталізатора регіональної економіки та розвитку країни в цілому, що було визнано національними, регіональними та місцевими органами влади.

Компетентні керівники є однією з найважливіших складових ефективного функціонування закладів професійної освіти. Вони володіють необхідними знаннями, навичками і досвідом для успішного керівництва

закладом освіти на всіх рівнях. Компетентні керівники можуть ефективно вирішувати завдання з організації освітнього процесу, розвитку персоналу, фінансового планування, забезпечення якості освіти та взаємодії зі стейкхолдерами. Їхні лідерські якості і здатність до прийняття рішень сприяють успішному функціонуванню закладу професійної освіти.

Чітке розуміння рівня сформованості управлінських компетенцій керівників дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони керівників і забезпечує можливість для розвитку необхідних навичок та властивостей. На основі такого розуміння можна розробити індивідуалізовану стратегію розвитку управлінських компетенцій, включаючи навчання, тренінги, менторство та інші методи. Це сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку лідерських якостей та досягненню стратегічних цілей закладу освіти.

Мета стратегії – підвищення рівня управлінських компетенцій керівників для забезпечення якісного та ефективного функціонування Центру та досягнення його стратегічної цілі (підготовка кваліфікованих робітників (забезпечення здобувачам освіти необхідних знань, навичок та компетенцій для успішної реалізації в обраній професійній сфері)).

Завдання стратегії:

1. Підвищення рівня лідерських якостей керівників освітніх закладів.
2. Розвиток навичок ефективного управління персоналом та командоутворення.
3. Вдосконалення навичок стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.
4. Підвищення навичок управління фінансовими та матеріальними ресурсами закладу.
5. Розвиток комунікаційних навичок для побудови ефективних стосунків з різними зацікавленими сторонами.

6. Підвищення компетенцій у сфері розвитку освітніх програм та методик навчання.
7. Вдосконалення умінь аналізу та оцінки результативності освітніх програм та процесів.
8. Забезпечення розвитку культури якості освіти та постійного покращення досягнень у навчальному закладі.
9. Підвищення рівня адаптивності та здатності до інновацій у керівництві освітнім закладом.
10. Підготовка кадрів керівництва, які здатні відповідати вимогам сучасності та впроваджувати передові педагогічні практики і технології.

Сильні та слабкі сторони ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

Внутрішні сильні сторони:

1. Адаптація стратегії управління до змін у середовищі та вимог суспільства.
2. Здатність директора мобілізувати та вдосконалювати роботу співробітників Центру в непередбачуваних умовах (світова пандемія Covid-19, воєнна агресія російської федерації).
3. Ефективне прийняття рішень керівним складом: здатність аналізувати інформацію, оцінювати альтернативи та приймати обґрунтовані управлінські рішення.
4. Готовність співробітників Центру до постійного саморозвитку та вдосконалення, розвитку та покращення якості освіти в закладі.

Зовнішні сильні сторони:

1. Ефективна комунікація з державними та місцевими органами влади, велика кількість партнерів – підприємств-замовниками кваліфікованих робітників; здатність встановлювати ефективні комунікаційні зв'язки з батьками здобувачів освіти та іншими зацікавленими сторонами.
2. Підтримка громадськості стосовно роботи та досягнень Центру.

3. Можливість отримання фінансової та матеріально-технічної підтримки для розвитку Центру з боку спонсорів з Європейського союзу, благодійних організацій та інших джерел.

4. Наявність висококваліфікованого педагогічного складу та сучасних умов навчання, які допомагають у створенні сприятливого навчального середовища.

Слабкі сторони:

1. Загроза безпеці для працівників і здобувачів освіти закладу через воєнну агресією російської федерації може обмежити можливість їхнього вільного переміщення та навчання.

2. Ускладнення мотивації в умовах війни, що може призвести до зниження продуктивності та незадоволеності персоналу.

3. Робота в дистанційному форматі.

4. Складність в розподілі ресурсів (фінанси, людські ресурси та матеріально-технічна база) через скорочення бюджетних видатків на освіту із-за перенаправлення коштів на військові потреби та через економічний спад, може обмежувати можливості розвитку Центру.

5. Загрози пошкодження або знищення будівель, обладнання та іншої інфраструктури Центру.

Особливості та конкурентні переваги ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

- широкий спектр освітніх програм: Центр пропонує навчання за двома напрямками підготовки – ресторане господарство та побутове обслуговування;

- наявність двох навчально-практичних центрів, що дозволяє надавати випускникам відповідні сертифікати та кваліфікації;

- співпраця з бізнесом: Центр активно співпрацює з підприємствами, які потребують кваліфікованих робітників, це забезпечується актуальністю освітніх програм та створює високий рівень працевлаштування випускників;

– орієнтація на інновації: Центр орієнтується на вимоги сучасного ринку праці та розвиток інноваційних технологій, що дозволяє підготувати випускників до викликів сучасної економіки.

Цінності в системі управління ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти»: створення довірливих та прозорих відносин, заснованих на етичних принципах; забезпечення можливостей та створення умов для професійного розвитку педагогічних працівників; організація освітнього процесу з орієнтацією на індивідуальні потреби та цінності здобувачів освіти, заснована на взаємодії та конструктивній співпраці; формування та забезпечення виконання політики академічної доброчесності.

Бачення на найближче майбутнє: ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» – це заклад професійної (професійно-технічної) освіти з відкритими та доступними процесами управління та прийняття рішень; з виконанням високих стандартів поведінки та дотриманням етичних норм; з можливістю постійного зростання та самовдосконалення; людиноцентричний; з впровадженням новітніх методів навчання та технологій; з активною взаємодією з бізнесом, громадськими організаціями та іншими установами для забезпечення актуальності освітніх програм навчання та працевлаштування випускників; з відповідальним підходом до політики академічної доброчесності та боротьби з корупцією.

Стратегічні альтернативи щодо розвитку управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» для підвищення ефективності функціонування Центру на найближчі 3-5 років.

1. Розробка та впровадження програм навчання для керівників Центру з метою розвитку їхніх управлінських компетенцій.
2. Впровадження системи менторства та коучингу для керівників з метою підтримки їхнього професійного зростання та розвитку.
3. Залучення експертів для організації тренінгів, семінарів та консультацій з управління та освіти для розширення знань та практичних навичок керівників.

4. Проведення розширених нарад для здійснення аналізу та досліджень в сфері управління Центром з метою впровадження передових практик.

5. Створення механізму внутрішнього моніторингу та оцінювання ефективності управлінських компетенцій керівників з метою їх постійного розвитку та вдосконалення.

6. Залучення нових партнерів та розширення співпраці з підприємствами, громадськими організаціями та громадою з метою обміну досвідом та ресурсами для забезпечення розвитку Центру.

Оцінка та коригування реалізації стратегії.

1. Проведення систематичного моніторингу реалізації стратегії з визначенням ключових показників ефективності, таких як досягнення цілей та реалізації зазначених у стратегії завдань.

2. Збір та аналіз даних з різних джерел, таких як звіти, опитування, портфоліо, сомооцінювання для виявлення тенденцій та проблем.

3. Порівняння отриманих результатів досягнення цілей та завдань цієї стратегії зі стратегічними цілями та планами розвитку Центру.

4. Коригування стратегії: на основі результатів оцінки прийняття рішень щодо коригування стратегії та внесення змін у діючі програми розвитку управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ.

3.2. Розробка та впровадження програми розвитку управлінських компетенцій керівників в освіті

Розробку та впровадження Програми розвитку управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» включено у запропоновану нами стратегію розвитку управлінських компетенцій керівників Центру.

Мета створення програми – розвиток та вдосконалення управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

Завдання:

- оцінка потреб у розвитку управлінських компетенцій серед керівників закладу освіти;
- розробка програми підвищення кваліфікації «Мистецтво управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти»;
- програма заходів для розвитку управлінських компетенцій керівників: тренінгів та семінарів з управлінської ефективності, лідерства та мотивації;
- розробка та впровадження системи оцінки та звітування професійного розвитку керівників;
- створення менторської програми для обміну досвідом та навичками між керівниками.

Термін виконання: 18 місяців.

Аналіз потреб у розвитку управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

Проведення оцінки потреб у розвитку управлінських компетенцій серед керівників закладу освіти передбачає опитування керівників щодо їх думки про необхідність розвитку складових їх управлінських компетенцій; інтерв'ю зі стейкхолдерами та іншими зацікавленими сторонами; аналіз робочих обов'язків керівників та результатів їх виконання; оцінка сформованості управлінських компетенцій на основі різноманітних наукових методик[†] та виявлення слабких сторін керівників, а також компетенцій для розвитку та вдосконалення.

ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

«Мистецтво управління закладом
професійної (професійно-технічної) освіти»

Опис програми	Програма підвищення кваліфікації «Мистецтво управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти» призначена для керівників
---------------	--

[†] Пропонується використання підходів використаних у другому розділі цієї роботи.

	ЗП(ПТ)О і спрямована на надання учасникам глибокого розуміння принципів та стандартів стратегічного управління, лідерства і комунікації, управління ресурсами, якості освіти, аналізу даних та прийняття рішень, академічної доброчесності та етики.
Мета програми	полягає у наданні керівникам глибокого розуміння та практичних навичок у сфері управління; у розвитку управлінських компетенцій, для ефективного розвитку освітнього закладу.
Обсяг (тривалість)	30 годин (1 кредит ЄКТС)
Зміст	Основи управління в закладі освіти: розуміння основних концепцій, принципів та методів управління в системі професійної (професійно-технічної) освіти. Правове регулювання управління закладом професійної освіти: ознайомлення з основними нормативно-правовими актами, які стосуються діяльності закладів професійної освіти, включаючи законодавство про освіту, про нормативно-правові акти щодо атестації та ліцензування освітньої діяльності, а також права та обов'язки учасників освітнього процесу. Роль та функції керівника закладу професійної освіти: аналіз компетенцій, навичок та відповідальностей керівника. Стратегічне планування та розвиток: методи формулювання місії, визначення стратегічних цілей, планування та впровадження стратегій розвитку. Організація навчального процесу: ефективно

	управління навчально-методичною роботою, планування та контроль якості навчальних програм і курсів. Кадрове управління: процеси підбору, мотивації, розвитку та оцінки персоналу, побудова команди та розвиток лідерських якостей. Маркетинг та комунікації: реклама, PR, взаємодія з громадськістю, створення позитивного іміджу закладу. Якість освіти та забезпечення стандартів: системи контролю якості, сертифікація та акредитація, впровадження інноваційних методик.
--	---

Тема 1: Основи управління в закладі освіти

Зміст навчального матеріалу	Кількість годин
Основні концепції, принципи, завдання та методи управління в системі професійної (професійно-технічної) освіти	2
Розподіл функцій та повноважень між керівництвом закладу	2
Практичне заняття: Розгляд практичних ситуацій та вирішення типових управлінських проблем	2

Тема 2: Правове та економічне регулювання управління закладом професійної освіти

Зміст навчального матеріалу	Кількість годин
Огляд основних нормативно-правових актів, що регулюють діяльність закладів професійної освіти (Закони «Про освіту», «Про професійну (професійно-технічну) освіту»)	4

Практичне заняття: Вивчення методів аналізу ефективності та прибутковості освітніх програм	2
--	---

Тема 3: Роль та функції керівника закладу професійної освіти

Зміст навчального матеріалу	Кількість годин
Формування стратегічного бачення та розвиток місії закладу професійної освіти	2
Моніторинг та аналіз результатів діяльності закладу професійної освіти: інструменти, метрики, стратегії коригування	2
Практичне заняття: «Розв'язання проблем» – робота у групах для ідентифікації проблем, з якими стикається керівник закладу професійної освіти, і розробки планів їх вирішення	2

Тема 4: Кадрове управління та комунікації

Зміст навчального матеріалу	Кількість годин
Розвиток кадрового потенціалу закладу: підбір, адаптація та розвиток персоналу в закладі освіти, мотивація та стимулювання працівників	4
Практичне заняття: розробка стратегій мотивації та стимулювання працівників закладу освіти	2

Тема 5: Якість освіти та забезпечення стандартів

Зміст навчального матеріалу	Кількість годин
Стандарти якості в освіті: Перегляд національних та міжнародних стандартів, які визначають критерії та очікування щодо якості освіти	2
Моніторинг та оцінка якості: Організація системи моніторингу та оцінки якості навчання, включаючи	2

внутрішні та зовнішні механізми контролю	
Підвищення якості через професійний розвиток: Розробка та впровадження програм професійного розвитку для педагогічних працівників з метою покращення якості освіти	2

ПРОГРАМА ЗАХОДІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ

Пропонується не менше ніж один раз на три місяці проводити заходи для розвитку управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

Програма передбачає проблемні лекції, тренінги, семінари, кейси та рольові ігри, для закріплення та застосування отриманих знань у реальних умовах управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Орієнтовний перелік заходів:

1. Лекція «Виклики управління персоналом в умовах кризи»: присвячена вивченню стратегій управління персоналом в умовах воєнного стану; охопить такі аспекти, як збереження та мотивація персоналу, розвиток адаптивних стратегій та управління змінами.

2. Лекція «Ефективність комунікацій керівників освіти»: важливість ефективної комунікації для успішного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Приблизний зміст: міжособистісні взаємодії, конфліктологія, а також інструменти побудови конструктивного діалогу та управління конфліктами.

3. Тренінг «Ефективне керівництво»: тренінг спрямований на розвиток стратегічного мислення, прийняття рішень, комунікаційних навичок та управлінської ефективності.

4. Тренінг «Лідерство та мотивація»: учасники отримають знання про ключові принципи лідерства, методи мотивації персоналу, а також навички конструктивного впливу на команду.

5. Тренінг «Розвиток особистісних компетенцій керівника»: тренінг розрахований на розвиток навичок самоменеджменту, впевненості в собі та емоційного інтелекту.

6. Майстер-клас «Техніки делегування завдань»: вивчення методів делегування завдань, встановлення чітких очікувань та ефективного контролю.

7. Круглий стіл «Тімбілдинг та розвиток команди»: для обговорення та розвитку навичок співпраці, комунікації та взаєморозуміння серед учасників команди для досягнення спільних цілей.

Система оцінки та звітування професійного розвитку керівників

На основі проведення оцінки потреб у розвитку управлінських компетенцій серед керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» визначення конкретних цілей та очікувань щодо професійного розвитку керівників.

Розробка індивідуальних планів розвитку управлінських компетенцій для кожного керівника на основі результатів оцінки[‡] сформованості їх управлінських компетенцій та врахування їхніх кар'єрних цілей.

Проходження освітніх заходів, тренінгів, запропонованих, або обраних самостійно курсів або інших форм професійного розвитку, спрямованих на підвищення управлінських компетенцій керівників.

Повторне оцінювання сформованості їх управлінських компетенцій після навчання.

Звітування у портфоліо та відмітки у індивідуальних планах про виконання.

Менторська програми для обміну досвідом та навичками між керівниками

Менторська програма передбачає обмін досвідом та підтримку як між керівниками ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти», так і пошук

[‡] Пропонується використання підходів використаних у другому розділі цієї роботи.

менторів серед бізнес-партнерів Центру, серед випускників Центру, які досягли успіху в своїй галузі, або серед інших відомих фахівців з метою обміну досвідом, порадами та навичками. Такий обмін може сприяти розвитку лідерських якостей, покращенню управлінських навичок та підвищенню професійного рівня керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

Менторська програма для обміну досвідом та навичками між керівниками включає наступні етапи та складові:

- відбір менторів і ментів: відбір кваліфікованих та досвідчених керівників як менторів, а також тих, хто бажає отримати підтримку та поради;
- проведення навчальних заходів для менторів щодо навичок менторства, комунікаційних та технік надання порад;
- встановлення партнерства відповідно до потреб, інтересів та цілей;
- планування зустрічей і сесій: регулярні особисті зустрічі, віртуальні сесії або спільні заходи для обговорення тем, обміну досвідом та навичками.
- забезпечення підтримки менторів, а також можливості для обміну зворотним зв'язком і вдосконалення програми.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління

У попередніх розділах та підрозділах нами були розглянуті система управління ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти», яка включає:

- організаційно-управлінську структуру ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти», яка визначає ієрархічність, функціональні обов'язки та повноваження керівництва та підрозділів закладу;

- опис управлінських процесів, що відбуваються у Центрі та регламент оцінювання ефективності цих процесів, затверджений у Положенні про внутрішню систему забезпечення якості освіти;
- стратегічне планування – процес визначення довгострокових цілей та стратегічних напрямків розвитку Центру, а також методів досягнення цих цілей;
- цінності, принципи та стандарти, які визначають спосіб функціонування та міжособистісні відносини всередині закладу;
- системи контролю та звітності – механізми для моніторингу виконання поставлених завдань, вимірювання ефективності та звітування про результати діяльності закладу;
- взаємодію з зацікавленими сторонами – встановлення та підтримка партнерських відносин з учасниками освітнього процесу, бізнес-середовищем та громадськістю;
- управління персоналом – процеси набору, навчання, розвитку, мотивації та управління персоналом для забезпечення ефективності роботи всього колективу.
- фінансове управління – планування, контроль та оптимізація фінансових ресурсів закладу для забезпечення його стабільності та розвитку.
- управління якістю – система процесів та методів, спрямованих на забезпечення високої якості освітніх послуг, відповідність стандартам та дотримання академічної доброчесності.

Нами було доведено, що система управління ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» є досить ефективною та адаптивною до змін.

Однак дана система не включає ні закріплені систему моніторингу та оцінювання управлінських компетенцій керівників, ні програму розвитку таких компетенцій.

На нашу думку інтеграція стратегії розвитку управлінських компетенцій та впровадження програми їх розвитку у загальну систему управління ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» дозволять не

тільки відстежувати управлінські процеси, які відбуваються у Центрі та оцінювати їх ефективність, а й чітко розуміти безпосередній вплив кожного керівника на ці процеси, а також об'єктивний внесок керівників у досягнення стратегічних, поточних та функціональних цілей Центру.

Аналіз результатів реалізації стратегії та програми розвитку управлінських компетенцій дозволить ідентифікувати сильні та слабкі сторони керівників та створить сприятливі умови для розвитку керівних кадрів, на основі постійного підвищення кваліфікації. Це в свою чергу забезпечить умови для оптимізації управлінських рішень та підвищення ефективності управлінських процесів.

Крім того, необхідно не забувати і про те, що самі керівники повинні краще розуміти своє місце у системі управління та рівень сформованості своїх компетенцій. Так Пітер Ф. Друкер, описуючи роль менеджменту в кар'єрі і житті, наголошує на нових вимогах, і якщо перефразувати його ідеї, то можна сказати, що сьогодні перед кожним, хто займається процесами управління, постають такі питання, на які потрібно своєчасно знайти відповіді: «Яке моє покликання? До чого у мене є задатки? Який мій стиль роботи? Який мій стиль управління? Де моє місце у житті? Який мій особистий внесок у справу організації?». Також їм потрібно навчитись брати на себе відповідальність за налагодження взаємостосунків [19, 24].

На сьогоднішній день, як показують дослідження [38, 40] керівники освіти (70%) постійно підвищують управлінські компетенції, а 30 % – за необхідності та по можливості. Керівники освіти віддають перевагу самостійному вибору проблематики і самоосвіті (76,6 %), обміну досвідом із колегами (74,2 %) через відвідування конференцій, семінарів, тренінгів (55,5 %) (рис. 3.1).

Ми бачимо, що внутрішня мотивація та самооцінка грають ключову роль у розвитку управлінських компетенцій керівників. Однак, без структурованого та науково обґрунтованого підходу, який безперечно включає мотиваційно-вольову складову, цей процес може бути

неефективним або навіть безплідним. Структурований системний підхід передбачає визначення конкретних цілей розвитку, планування дій для досягнення цих цілей, використання різноманітних навчальних та розвиваючих методів (таких як навчальні програми, тренінги, менторство), які розглянуті нами у попередніх розділах та запропоновані у стратегії та програмі розвитку управлінських компетенцій, а також систематичну оцінку результатів. Науково обґрунтований підхід допомагає підтримувати цей процес на основі доказових методів та підходів, що сприяють ефективному розвитку управлінських компетенцій.



Рис. 3.1. Джерела отримання знань та інформації керівниками закладів освіти

Так, впровадження систематичних та планових заходів з моніторингу та оцінки управлінських компетенцій, навчання з розвитку цих компетенцій є ключовим для ефективного підвищення рівня знань та навичок керівників в сфері управління та розвитку або отримання нових якостей необхідних для ефективних менеджерів освіти. Плановість дозволяє структурувати процес розвитку, визначати конкретні цілі, встановлювати плани дій і ресурси для досягнення цих цілей, а також систематично відстежувати прогрес та коригувати стратегію розвитку, якщо необхідно.

Отже, інтеграція стратегії та програми розвитку управлінських компетенцій дозволить ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» не

лише ефективно керувати своєю діяльністю, але й створити фундамент для стійкого та успішного розвитку.

Ефективність наших пропозицій підтверджується першими етапами впровадження стратегії та програми розвитку управлінських компетенцій в ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

У другому розділі нами було проведено оцінювання сформованості управлінських компетенцій керівників центру та виділені критерії з найнижчими балами:

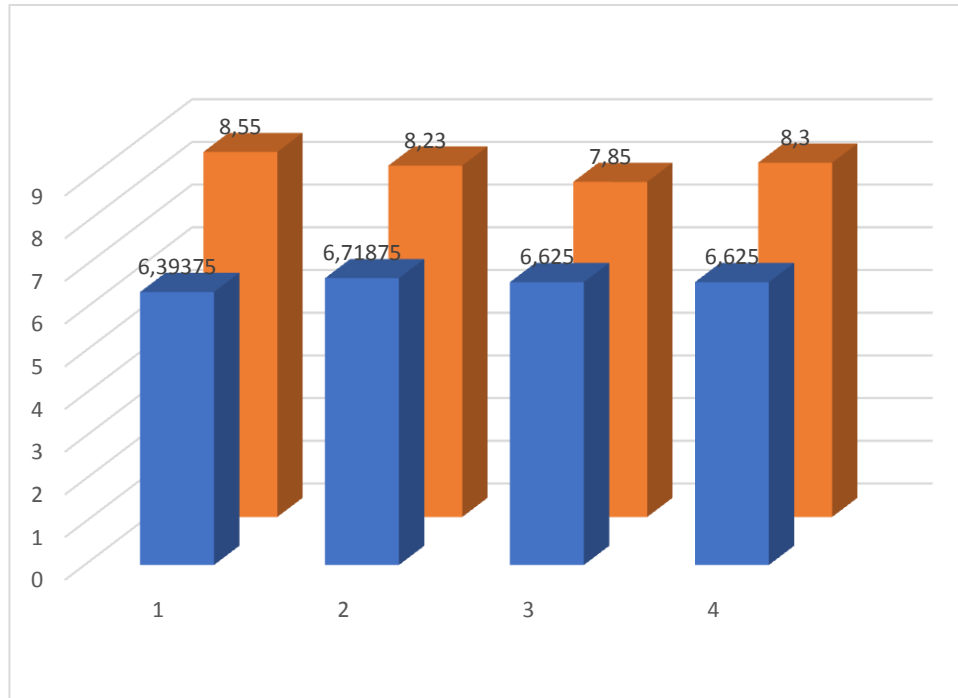
- уміння та навички ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом (6,39375);
- уміння та навички обирати та застосовувати на практиці методи мотивації для згуртування колективів (6,71875);
- прагнення саморозвитку, здобуття нових знань, вмінь, навичок, професійного зростання (6,625);
- здатність переживати те, що переживають, відчують інші люди (емоційна синхронність) (6,625).

Після цього було прийнято рішення провести Тренінг «Лідерство та мотивація», учасники якого отримали знання про ключові принципи лідерства, методи мотивації персоналу, а також навички конструктивного впливу на команду.

Основні питання, які розглядались під час тренінгу:

- Як досягти результатів, не втрачаючи при цьому добрих стосунків з колегами?
- Як зберегти людський фактор, мотивуючи та надихаючи співробітників до досягнення спільних цілей?
- Як забезпечити ефективний контроль над процесами, не обмежуючи при цьому ініціативу та творчість співробітників?
- Як впливати на співробітника, коли щось йде не так, щоб покращити ситуацію та зберегти продуктивність роботи?

Після проходження тренінгу було проведено повторне оцінювання зазначених критеріїв, де ми могли побачити значне покращення результатів (Рис. 3.2).



Критерій	Ум. позн.	Результат	
		До тренінгу	Після тренінгу
Уміння та навички ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом	УМ1	6,39375	8,55
Уміння та навички обирати та застосовувати на практиці методи мотивації для згуртування колективів	УМ2	6,71875	8,23
Прагнення саморозвитку, здобуття нових знань, вмінь, навичок, професійного зростання	М11	6,625	7,85
Здатність переживати те, що переживають, відчувають інші люди (емоційна синхронність)	В	6,625	8,3

Рис. 3.2. Гістограма результатів оцінювання УМ1, УМ2, М11, В до та після проходження тренінгу «Лідерство та мотивація»

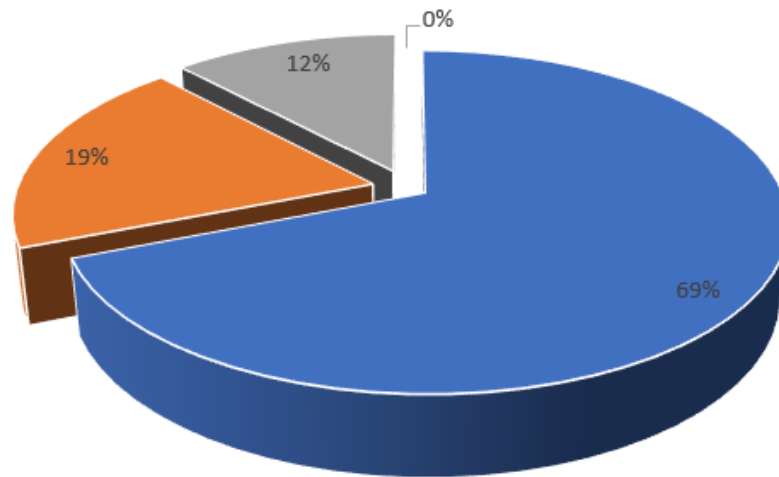


Рис. 3.3. Оцінювання результатів проходження тренінгу «Лідерство та мотивація» його учасниками

Учасники тренінгу висловили позитивне ставлення до результатів проходження тренінгу та відзначили його корисність та цінність для їхнього подальшого професійного розвитку: 69% (11 учасників) оцінили тренінг як дуже корисний; 19% (3 учасника) – як корисний; 12 % (2 учасника) – оцінили нейтрально; 0%(0 учасників) – негативно.

Отже, наші пропозиції щодо удосконалення системи управління ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти», що полягають у інтеграції стратегії розвитку управлінських компетенцій та впровадженні програми їхнього розвитку у загальну систему управління, продемонстрували свою ефективність, а також отримали позитивне ставлення у колективі Центру.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі нами була розроблена Стратегія розвитку управлінських компетенцій керівників у ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» як передумови його ефективного функціонування, основна мета якої підвищення рівня управлінських компетенцій керівників для забезпечення якісного та ефективного функціонування Центру та досягнення його стратегічної цілі (підготовка кваліфікованих робітників (забезпечення учням необхідних знань, навичок та компетенцій для успішної реалізації в обраній професійній сфері)). Запропоновані стратегічні альтернативи щодо розвитку управлінських компетенцій керівників ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» для підвищення ефективності функціонування Центру на найближчі 3-5 років.

Також представлена програми розвитку управлінських компетенцій керівників в освіті, яка містить програму підвищення кваліфікації «Мистецтво управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти»; пропозиції щодо проведення заходів, тренінгів та семінарів з управлінської ефективності, лідерства та мотивації; рекомендації по створенню менторської програми для обміну досвідом та навичками між керівниками та впровадженню системи оцінки та звітування професійного розвитку керівників.

Надані пропозиції щодо удосконалення системи управління ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти», що полягають у інтеграції стратегії розвитку управлінських компетенцій та впровадженні програми їхнього розвитку у загальну систему управління, які продемонстрували свою ефективність, а також отримали позитивне ставлення у колективі Центру.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження дозволило нам зробити такі висновки та рекомендації:

1. Проведено огляд наукової та практичної літератури з метою виділення основних теорій, концепцій та підходів щодо розуміння процесу розвитку управлінських компетенцій керівників закладів професійної освіти, а саме: концептуальні основи діагностики управлінських компетенцій включають: класифікацію компетенцій, розробку стандартів, вибір методів, організацію діагностичного процесу, аналіз результатів.

Встановлено, що при формуванні складу та змісту управлінських компетенцій керівника закладу професійної освіти необхідно враховувати наступні компетентності: пізнавальні (знання та розуміння), діяльнісні (практика та оперативне застосування знань) та мотиваційні цінності (значення як невід'ємна частина методу) а структура управлінських компетенцій містить функціональну та особистісну складові.

Розвиток може бути як позитивним, так і негативним. Тому необхідно створювати умови для позитивного розвитку та вдосконалення управлінських компетенцій керівників закладів професійної освіти.

2. Аналіз поточного стану сформованості управлінських компетенцій керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти на прикладі ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» проводилася з використанням методик тестування, самооцінювання та експертних оцінок.

Оцінювались показники сформованості функціональної складової управлінських компетенцій керівників: знання, уміння та навички здійснення функцій планування, організації, мотивації; знання щодо сутності та завдань контролю; та показники сформованості особистісної складової – забезпечення мотивації самозбереження; забезпечення мотивації та саморозвитку; наявність соціально-психологічних якостей та здібностей; когнітивний компонент; емоційно-оцінний компонент; поведінковий компонент.

Порівняння результатів оцінювання вибірових критеріїв на основі різних методик показало близькість отриманих результатів, що говорить про адекватність оцінювання.

3. Емпіричне дослідження дозволило виявити критерії з найнижчими балами: уміння та навички ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом (6,39375); уміння та навички обирати та застосовувати на практиці методи мотивації для згуртування колективів (6,71875); прагнення саморозвитку, здобуття нових знань, вмінь, навичок, професійного зростання (6,625); здатність переживати те, що переживають, відчувають інші люди (емоційна синхронність) (6,625), та зробити висновок про необхідність заходів щодо покращення цих результатів.

4. Розробили Стратегію розвитку управлінських компетенцій керівників у ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» та програму розвитку управлінських компетенцій керівників в освіті, що реалізує системний підхід щодо розвитку цих компетенцій та стане основою для впровадження змін у систему управління ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти».

Внутрішня мотивація та самооцінка на сьогодні у більшості випадків грають ключову роль у розвитку управлінських компетенцій керівників. Структурований системний підхід передбачає визначення конкретних цілей розвитку, планування дій для досягнення цих цілей, використання різноманітних навчальних та розвиваючих методів (таких як навчальні програми, тренінги, менторство), а також систематичну оцінку результатів. Науково обґрунтований підхід допоможе підтримувати цей процес на основі доказових методів та підходів, що сприяють ефективному розвитку управлінських компетенцій.

5. Доведено, що впровадження реалізація стратегії та програми розвитку управлінських компетенцій у систему управління ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти» дозволяє як ідентифікувати сильні

та слабкі сторони керівників, так і створювати сприятливі умови для розвитку керівних кадрів.

В якості сформованих практичних рекомендацій для керівництва закладу освіти з метою підвищення ефективності управління та якості освітнього процесу були створені:

- Програма підвищення кваліфікації «Мистецтво управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти»;
- Програма заходів для розвитку управлінських компетенцій керівників (з орієнтовними темами лекцій, тренінгів, майстер-класів, круглих столів);
- Система оцінки та звітування професійного розвитку керівників;
- Менторська програма для обміну досвідом та навичками між керівниками.

Це в свою чергу забезпечить умови для оптимізації управлінських рішень та підвищення ефективності управлінських процесів.

Ефективність наших пропозицій підтверджується першими етапами впровадження стратегії та програми розвитку управлінських компетенцій в ДПТНЗ «Дніпровський центр професійної освіти», та позитивними ставленням та оцінкою колективу Центру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Н.М. Концептуальні підходи до формування управлінської культури. Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Серія : Психолого-педагогічні науки. 2013. № 3. С. 13–17.
2. Берека В. Є. Генеза наукових поглядів на проблему управлінської компетенції. Вісник Житомирського державного університету. 2011. Вип. 55 : Педагогічні науки. С. 54–57.
3. Бериславська О.М. Еволюція становлення теорії управління персоналом в органах державної влади. Вісник ХНТУ. 2020. № 4(75). Публічне управління та адміністрування. С. 124-133.
4. Білянін Г.І. Управлінська компетентність менеджера в системі безперервної освіти. Народна освіта: електронне наукове фахове видання. 2013. Вип. 3(21). Режим доступу: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=1508
5. Ващенко Л., Маслов В. Методологічні засади розробки стандартів для формування посадово-функціональної (професійної) компетенції керівних кадрів освіти. Післядипломна освіта в Україні. К., 2011. №1.
6. Вдовиченко Р.П. Між професійною підготовкою та компетентністю. Управління освітою. 2003. № 15-16. С. 2-3.
7. Власова О. І., Никоненко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 398 с.
8. Вишневський, А. Застосування моделі та профілів компетенції для управління персоналом в системі державної служби. Вісник державної служби. 2004. № 4. С. 56–64.
9. Городецька Л.Д. Управлінська компетентність керівника сучасного закладу освіти. Сучасний освітній простір – досвід, пошук, результат: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (17-18 серпня 2022 року). Суми: Вид-во СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2022. С. 14-16

- 10.Грішнова О. А. Формування людського капіталу в системі освіти і професійної підготовки : дис. ... д-ра екон. наук : 08.09.01. Київ, 2002. 434 с.
- 11.Гриньова М. В. Модель компетенції менеджера освіти. Моделі ключових та професійних компетенцій педагогічного працівника : наук. записки / Головне упр. освіти і науки Полтава. облдержадміністрації, Полтав. обл. ін-т післядипломної пед.освіти імені М. В. Остроградського. Полтава, 2011. Вип. 2. С. 15–20.
- 12.Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетенції керівників підприємств : монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.
- 13.Дудник Н.В. Теоретичні основи формування управлінської компетенції майбутнього менеджера освіти: [Електронний ресурс] / Н.В. Дудник. – Режим доступу: <http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/handle/6789/6900>
- 14.Закон України «Про освіту» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст. 380). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- 15.Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 32, ст. 215). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text>
- 16.Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія. Київ : КНТЕУ, 2006. 695 с.
- 17.Калінська О., Івасик І. Модель формування управлінської компетенції керівника закладу професійної освіти. Український Педагогічний журнал, 2019 (3), 94–103. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2019-3-94-103>
- 18.Кузнецов Е. А., Сафонов Ю. Н. Вдосконалення механізму професіоналізації менеджменту в Україні. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 27/1: Економіка та управління. С. 44–49.

19. Кузьменко О.М. Значення та зміст системи компетенцій персоналу підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2015. № 6. С. 90–91.
20. Лугова В. М., Серіков Д. О. Діагностика управлінської компетенції керівника. Актуальні наукові дослідження у сучасному світі. 2017. Вип. 3. Ч. 4. С. 36–41.
21. Лугова В. М., Серіков Д. О. Напрями розвитку професійної Я-концепції керівника // VIII Міжнар. наук.- практ. конф. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Харків, Україна, 2014, с. 86–87.
22. Лугова В. М., Серіков Д. О. Уточнення структури управлінської компетенції керівника // Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів (22 квітня 2016 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. С. 3221–3226.
23. Литовченко І.В. Забезпечення розвитку професійної компетенції управлінського персоналу на засадах програмно-цільового підходу. / І.В. Литовченко // Економічний часопис-XXI. – 2014. - 09-10(2). – С. 56-59.
24. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків, Україна: Планета-принт, 2016.
25. Марталішвілі Л.А. Компонентна структура управлінської компетенції майбутнього керівника закладу освіти в контексті компетентнісного підходу до її формування // Наукові Записки. Серія: Педагогічні науки Випуск 209. С. 412-418.
26. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
27. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетенції керівників навчальних закладів. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби. 2014. Вип. 1.

URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/6706/1/V_Miliaiieva_Vnadps_2014_NDL_KL.pdf

- 28.Мозгова Л.А. Модель керівника навчального закладу в сучасному освітньому просторі: управлінський аспект. Народна освіта. Вип. №1(28), 2016 р. URL : https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3896.
- 29.Мукан Н. В., Гаврилюк М. В., Івасик І. Г. Менеджер освіти: характеристика управлінської компетенції. Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія, [S.l.], п. 291, січ. 2019. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Pedagogica/article/view/12030>.
- 30.Нагаєв В. М. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство. Персонал. 2007. № 7. С. 65–66.
- 31.Нагара М. Б. Оцінка компетенції працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу. Вісник НТУ «ХПІ». Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2010. № 7. С. 143–149. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний_прогрес_та_ефективність_виробництва/2010/7/Nagara.pdf
- 32.Оліфіра Л. Проблема формування професійної управлінської компетенції керівників закладів освіти в психолого-педагогічних дослідженнях. Теорія та методика управління освітою. 2010. № 3. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10olippr.pdf>
- 33.Олешко П. С., Кінах Н. В. Структура управлінської компетенції керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти Вісник післядипломної освіти. Випуск 9 (38) «Серія «Педагогічні науки» С.113-132. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/9_38_2019/Bulletin_9_38_Pedagogika_Pet_Olechko_Nel_Kinakh_UA.pdf
- 34.Освітній менеджмент : навч. посібник / за ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. К. : Шкільний світ, 2003. 392 с.

- 35.Пометун О. Компетентнісний підхід - найважливіший орієнтир розвитку сучасної освіти. Рідна школа. 2005. № 1. С.65-69.
- 36.Попова О І. Управлінська компетентність як необхідна складова професіоналізму сучасного фахівця. Управління в освіті : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., 14–16 квіт. 2011 р. / Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. С. 258–260.
- 37.Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення посади керівника державного закладу професійної (професійно-технічної) освіти: Наказ МОН України № 998 від 17.07.2019.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0922-19#Text>
- 38.Проценко Н.Д. Управлінський інструментарій для керівників ПТНЗ / Н.Д. Проценко // Проектування освітнього простору – сучасні орієнтири: тези доповіді І-о Міжнар. науч.-практ. конф. (24-26 жовтня 2012 г.). – Дніпропетровськ: ГУЗ «МВПУ ПИТ», 2012. – С. 38-42.
- 39.Профателюк Л. С. Управлінські професійні компетенції як складова підготовки майбутніх керівників закладів освіти. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: зб. наук. пр. / Електр. вид.; за заг. ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вип. 4. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. С. 121-125. URL:
<https://japuoinz.donnu.edu.ua/issue/view/399>.
- 40.Рогова В. Аналітичний контекст якісного стану підготовки керівників закладів освіти до управлінської діяльності // Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки. 2016. № 5. С. 111-119. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuP_2016_5_19
- 41.Свистун В.І. Трансформація управлінської компетенції керівників ПТНЗ в умовах ринкової економіки // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова (39). С. 182-187.

- 42.Сергеева Л. М. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетенції керівника навчального закладу // Теорія та методика управління освітою, 2010. № 3. с. 23.
- 43.Серіков Д. О. Визначення напрямів розвитку управлінської компетенції керівників. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 14. Ч. 2. С. 123–127.
- 44.Серіков Д.О. Сучасний стан дослідження управлінської компетенції в дисертаціях українських і зарубіжних вчених. Актуальні наукові дослідження у сучасному світі. 2017. Вип. 6-5. С. 28–33.
- 45.Сорочан Т.М. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти», дис. д-ра наук, фак-т інформ., Луганський нац. пед. ун-т ім. Т. Шевченка. Луганськ, Україна, 2005.
- 46.Тополенко О. О. Психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень (теоретична модель). Вісник НТУУ «КПІ» : зб. наук. пр. 2007. № 3. Ч. 1. 127–131с.
- 47.Чередніченко Г. А., Тверезовська Н. Т. Сутність та структура управлінської компетенції керівника вищого навчального закладу. Проблеми сучасної педагогічної освіти. 2011. Вип. 31. Ч. 2. С. 63–68.
- 48.Юденкова О.П. Історико-педагогічний аспект використання інноваційних виробничих технологій у підготовці кваліфікованих робітників. Психолого-педагогічні аспекти навчання дорослих у системі неперервної освіти: зб. матеріалів VIII-ї Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Біла Церква, 15 грудня 2022 р. С. 219-227.
- 49.Юденкова, О.П. Адаптація змісту підготовки майбутніх кваліфікованих робітників до сучасних потреб ринку праці: ключові стратегії та підходи Збірник матеріалів регіонального науково-практичного семінару «Психолого-педагогічні чинники формування професійної компетентності кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану». БІНПО. 2024.

- 50.Katarzyna Szczepańska-Woszczyna Management Theory, Innovation, and Organisation: A Model of Managerial competencies. NY&London:Routledge, 2021. 204 p.
- 51.Korarat Pipatpol The success factors of vocational education management in private enterprises. Veridian E-Journal Silpakorn University. Vol. 7 No. 5 (2014): ฉบับ International (July - December 2014). <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/27224>
- 52.Mimoza Manxhari, Liridon Veliu Developing models of managerial competencies of managers: a review. International Journal of Economics, Commerce and Management. United Kingdom Vol. V, Issue 4, April 2017. Pp. 186-200.
- 53.Mulcahy Dianne Leadership and management in vocational education and training. South Australia: NCVER Ltd, 2003. 80 p.
- 54.Stephen Drodge Managing under pressure: the management of vocational education in the British, Dutch and French systems, Research in Post-Compulsory Education, (2002) 7:1, 27-43, DOI: 10.1080/13596740200200117
- 55.Ying Ling, Soo Jin Chung, Liwen Wang Research on the reform of management system of higher vocational education in China based on personality standard. Current Psychology (2023) 42:1225–1237. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01480-6>.
56. [https://lib.iitta.gov.ua/731108/3бiрник_регіональний_ПП_и M_27.05.2022.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/731108/3бiрник_регіональний_ПП_и_M_27.05.2022.pdf)

ДОДАТКИ

Додаток А

Структурні компоненти компетенції в дослідженнях вчених§

Компонент компетенції	Автор(-и)											
	Міхєєв С., Деркач А.	Єліна І.	Волошка В.	Грушева А.	Шаповал Р.	Володарська О.	Клімова А.	Абітаєва Р.	Іголкина М.	Чередніченко Г., Тверезовська Н.	Бєлова О.	Міляєва В.
Когнітивний	+		+	+		+	+	+	+	+	+	+
Когнітивно-операціональний					+							
Діяльнісний (поведінковий)	+		+	+			+					
Соціальний				+								
Емоційний	+											
Особистісно-мотиваційний					+							
Мотиваційний	+	+	+					+	+	+		
Мотиваційно-ціннісний						+	+					
Ціннісно-смісловий									+			
Операціональний		+				+		+	+			
Рефлексивний	+	+						+		+	+	
Аналітико-рефлексивний					+							
Особистісний			+	+			+	+				
Організаційний											+	
Комунікативний											+	
Афективно-аксіологічний												+
Праксеологічний												+

§ Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.

Ресстр робочих навчальних планів на 2023-2024 навчальний рік
Державний професійно-технічний навчальний заклад
«Дніпровський центр професійної освіти»

повідно до планів	Назва професії відповідно до ліцензії	Ліцен- зійний обсяг	Вид підготовки	Термін навчання	При рі
Монопрофесії					
	Кухар	150	Первинна професійна підготовка	3	20
				2,5	20
				2,5	20
одельср) - група	Перукар (перукар-модельср)	90	Первинна професійна підготовка	1	20
Інтеграція двох (трьох) монопрофесій					
одельср).	Перукар (перукар-модельср) (моно)	90	Первинна професійна підготовка	3	20
				3	20
				3	20
	Манікюрник (моно)	90		3	20
Інтеграції в ліцензії					
	Кухар. Кондитер	210	Первинна професійна підготовка	3	20
				3	20
				3	20
				1,5	20
	Кухар. Офіціант	60	Первинна професійна підготовка	3	20
	Кравець. Закрійник	60	Первинна професійна підготовка	3	20



ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки України

від 10.10.2017 р. № 683



Міністр

Л. М. ГРИНЕВИЧ

СТАТУТ
ДЕРЖАВНОГО ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО
НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
«ДНІПРОВСЬКИЙ ЦЕНТР
ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ»

(нова редакція)

Ідентифікаційний код: 03062993

Погоджено на загальних
зборах колективу
Протокол № 1
від 04 листопада 2016 року

м. Дніпро - 2017

1. Загальні положення

1.1. ДЕРЖАВНИЙ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ДНІПРОВСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ» (далі – Центр) є підпорядкованим Міністерству освіти і науки України державним професійно-технічним навчальним закладом третього атестаційного рівня, що здійснює первинну професійну підготовку, професійно – технічне навчання робітників високого рівня кваліфікації з числа випускників загальноосвітніх навчальних закладів з технологічно складних, науково ємних професій, підготовку за спеціальностями освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст», перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників і незайнятого населення, діяльність яких пов'язана зі складною організацією праці.

Повне найменування українською мовою:

ДЕРЖАВНИЙ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ДНІПРОВСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ».

Скорочене найменування українською мовою: ДПТНЗ «ДЦПО».

1.2. Дніпропетровське торгово-кулінарне училище в 1967 р. було реорганізовано в професійне кулінарне училище згідно з наказом Міністерства торгівлі УРСР від 17.08.1967 р. № 268 та наказом обласного управління торгівлі від 31.08.1967 р. за № 123.

Згідно з наказом Дніпропетровського обласного управління громадського харчування від 21.08.1981 р. № 115 Дніпропетровське професійне кулінарне училище перейменовано в Дніпропетровське професійно-технічне училище обласного управління громадського харчування.

Відповідно до наказу Дніпропетровського обласного управління профтехосвіти від 01.08.1985 р. № 561 Дніпропетровське професійно-технічне училище обласного управління громадського харчування перейменовано в Професійно-технічне училище № 60 системи профтехосвіти.

На виконання Постанови Кабінету Міністрів України від 29.05.1997 р. № 526 «Про поліпшення мережі вищих і професійно-технічних навчальних закладів» Професійно-технічне училище № 60 ліквідовано шляхом приєднання до Професійно-технічного училища № 63.

Згідно з наказом управління Держпрофосвіти УРСР від 04.10.1985 р. № 244/272 Дніпропетровське професійно-технічне училище обласного управління побутового обслуговування населення було перейменовано в Середнє професійно-технічне училище - 63 системи профтехосвіти.

Відповідно до наказу Обласного управління освіти від 27.07.1992 р. № 69 Середнє професійно-технічне училище - 63 системи профтехосвіти перейменовано в Професійно-технічне училище - 63.

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки від 03.07.2007 р. № 564 «Про вдосконалення мережі професійно-технічних навчальних закладів Дніпропетровської області»:

- змінено тип Професійно-технічне училище № 63 м. Дніпропетровська;
- встановлено повне найменування: Державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпропетровський центр професійної освіти»;
- встановлено, що Державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпропетровський центр професійної освіти» є правонаступником всього майна, прав і обов'язків Професійно-технічного училища № 63 м. Дніпропетровська.

Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 02.02.2017р. № 155 «Про зміну назви Державного професійно-технічного навчального закладу «Дніпропетровський центр професійної освіти»:

- встановлено нове найменування: Державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпровський центр професійної освіти»;
- встановлено, що Державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпровський центр професійної освіти» є правонаступником всього майна, прав і обов'язків Державного професійно-технічного навчального закладу «Дніпропетровський центр професійної освіти».

Центр утворений та зареєстрований в порядку, визначеному законодавством, що регулює діяльність відповідного неприбуткового закладу (організації).

1.3. Місцезнаходження Центру:

Україна, 49108, м. Дніпро, вулиця Верещагіна, 103.

1.4. Головним завданням Центру є забезпечення права громадян України на професійне навчання відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей з метою задоволення потреб економіки країни у кваліфікованих і конкурентоспроможних на ринку праці робітниках, молодших спеціалістах.

1.5. До основних повноважень і напрямів діяльності Центру належать:

- 1) організація навчально-виховного процесу, вибір форм та методів навчання;
- 2) навчально-виробнича, навчально-виховна, навчально-методична, фінансово-господарська та виробничо-комерційна діяльність;
- 3) розробка робочих навчальних планів з професій і робочих навчальних програм з навчальних предметів на основі типових навчальних планів і типових навчальних програм, визначення регіонального компоненту змісту професійно-технічної освіти, які затверджуються в установленому порядку;
- 4) розробка правил прийому учнів, слухачів до Центру на основі Типових правил прийому;
- 5) формування разом з органами управління професійно-технічною освітою планів прийому учнів, слухачів з урахуванням державного та/або регіонального замовлення, потреб ринку праці та потреб громадян у професійно-технічній освіті і замовлень зацікавлених центральних органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій;

6) організація харчування учнів з числа дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей-інвалідів, інвалідів I-III груп, дітей із сімей, які отримують допомогу відповідно до Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям» від 01.06.2000 № 1768-III;

7) атестація педагогічних працівників;

8) організація стажування педагогічних працівників на підприємствах, в установах, організаціях;

9) здійснення допрофесійної підготовки, первинної професійної підготовки, загальноосвітньої підготовки учнів, підготовки за освітньо-кваліфікаційним рівнем «молодший спеціаліст», здійснення професійно-технічного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працюючих робітників та незайнятого населення;

10) організація виробничого навчання учнів, слухачів на підприємствах, в установах, організаціях;

11) забезпечення заходів з охорони праці та безпеки життєдіяльності учнів, слухачів, працівників;

12) матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу;

13) визначення структури і штатного розпису з урахуванням установленого фонду заробітної плати;

14) забезпечення належної якості професійного навчання та виховання учнів, слухачів;

15) видача документів про освіту встановленого зразка.

1.6. Центр надає платні освітні та інші послуги, визначені відповідно до Переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 796: підвищення кваліфікації кадрів, навчання для здобуття громадянами післядипломної освіти понад державне замовлення в межах ліцензійного обсягу; підготовка кваліфікованих робітників понад державне замовлення в межах ліцензійного обсягу, крім випадків, коли здобуття освітнього рівня кваліфікованого робітника передбачено навчальним планом підготовки за освітньо-кваліфікаційним рівнем вищої освіти; підготовка та перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів за замовленням центрів зайнятості; виготовлення, реалізація та ремонт взуття, швейних та галантерейних виробів, товарів широкого вжитку; надання перукарських послуг; надання спеціально об'лаштованих приміщень гуртожитків навчальних закладів для проживання осіб, які навчаються або працюють у навчальному закладі; надання в оренду будівель, споруд, окремих тимчасово вільних приміщень і площ, іншого рухомого та нерухомого майна або обладнання, що тимчасово не використовується у навчально-виховній, навчально-виробничій, науковій діяльності, у разі, коли це не погіршує соціально-побутових умов осіб, які навчаються або працюють у навчальному закладі; виробництво та реалізація продукції громадського харчування, організація її споживання та пов'язані з його основною статутною діяльністю, в тому числі за видами економічної діяльності згідно

з Національним класифікатором України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності»:

- 14 – Виробництво одягу;
- 56 – Діяльність із забезпечення стравами та напоями;
- 85-32 – Професійно-технічна освіта;
- 68-2 – Надання в оренду й експлуатація власного нерухомого майна;
- 95-23 – Ремонт взуття та шкіряних виробів;
- 96-02 – Надання послуг перукарями та салонами краси.

1.7. Центр у своїй діяльності керується Конституцією України, Указами Президента України, Законами України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», Положенням про професійно-технічний навчальний заклад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 1998 р. № 1240, Положенням про ступеневу професійно-технічну освіту, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 3 червня 1999 р. № 956, Положенням про вище професійне училище та центр професійно-технічної освіти, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 20.06.2000 № 225, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 24 липня 2000 р. за № 442/4663, Порядком надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 7 червня 1999 р. № 992, Положенням про організацію навчально-виробничого процесу у професійно-технічних навчальних закладах, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 30.05.2006 № 419, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 15 червня 2006 р. за № 711/12585, іншими нормативно-правовими актами, а також цим Статутом.

1.8. Статут Центру розроблено відповідно до вимог нормативно-правових актів, зазначених у пункті 1.7 розділу 1 Статуту та у відповідності до вимог Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Земельного кодексу України, Податкового кодексу України, Бюджетного кодексу України, Кодексу законів про працю України, інших актів законодавства та погоджено на загальних зборах колективу Центру.

1.9. Міністерство освіти і науки України, місцевий орган управління професійно-технічною освітою відповідно до повноважень, визначених актами законодавства України здійснюють контроль за дотриманням вимог Статуту та приймають відповідні рішення в разі їх порушень.

Трудовий розпорядок у Центрі визначається Правилами внутрішнього розпорядку, розробленими відповідно до законодавства та затвердженими у встановленому порядку.

1.10. Акредитований Центр може присвоювати випускникам, які завершили повний курс навчання на третьому ступені професійно-технічної освіти, як високий рівень робітничої кваліфікації (розряд, клас, категорію), так і освітньо-кваліфікаційний рівень «молодший спеціаліст». Присвоєння освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст» може здійснюватися тільки за напрямками, за якими проводиться підготовка робітників високого

рівня кваліфікації.

2. Цивільна правоздатність Центру

2.1. Цивільні права та обов'язки Центру виникають з моменту його створення і припиняються з дня внесення до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань запису про його припинення.

2.2. Центр є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в органах Державної казначейської служби, штамп, печатки із своїм найменуванням та із зображенням Державного Герба України.

2.3. Центр несе відповідальність перед особою, державою, суспільством за виконання функцій і завдань, що покладені на нього, життя і здоров'я учнів, слухачів, працівників навчального закладу під час навчально-виробничого та навчально-виховного процесів, за порушення їх прав та інше, що передбачено законодавством України.

2.4. Центр може мати відділення, навчально-виробничі, навчально-комерційні, соціально-культурні, спортивно-оздоровчі та інші підрозділи і утворювати в установленому порядку разом з вищими навчальними закладами, підприємствами, установами, організаціями навчально-виробничі комплекси, входити до асоціацій та інших об'єднань юридичних осіб.

2.5. Центр здійснює діяльність у сфері професійно-технічної освіти, пов'язану з підготовкою кваліфікованих робітників, молодших спеціалістів та наданням інших освітніх послуг після отримання ліцензії. Ліцензія на провадження освітньої діяльності закладів освіти видається на підставі виконання Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 р. № 1187.

2.6. З метою сприяння розвитку навчально-матеріальної та соціально-побутової бази, забезпечення професійно-практичної підготовки, вирішення соціальних та інших питань працівників, учнів, слухачів Центр має право укладати угоди з підприємствами, установами, організаціями та іншими суб'єктами господарювання.

3. Навчально-виробничий процес

3.1. Навчально-виробничий процес у Центрі – це система організаційно-педагогічних, методичних і технічних заходів, спрямованих на реалізацію змісту і завдань ступеневої професійно-технічної освіти відповідно до державних стандартів та встановлених вимог.

Навчально-виробничий процес у Центрі ґрунтується на принципах гуманістичної, особистісно орієнтованої педагогіки, демократизму, незалежності від політичних, громадських, релігійних об'єднань, спільної

діяльності педагогічних працівників, учнів, слухачів, батьків, колективів підприємств, установ та організацій, може включати природничо-математичну, гуманітарну, фізичну, загальнотехнічну, професійно-теоретичну, професійно-практичну підготовку, а також виховну роботу з учнями, слухачами.

3.2. Навчально-виробничий процес у Центрі здійснюється відповідно до нормативно-правових актів, зазначених у пунктах 1.7, 1.8 розділу 1 Статуту.

3.3. Первинна професійна підготовка, професійно-технічне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації осіб за освітньо-кваліфікаційним рівнем «кваліфікований робітник», а також підготовка фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем «молодший спеціаліст» за відповідною галуззю знань (спеціальністю), здійснюється за професіями, визначеними Центром згідно з Державним переліком професій з підготовки кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 11 вересня 2007 р. № 1117, Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» та відповідно до отриманих ліцензій для провадження діяльності з надання освітніх послуг.

3.4. Зміст навчально-виробничого процесу та термін навчання у Центрі визначаються робочими навчальними планами і програмами, які розроблені Центром спільно з підприємствами-замовниками робітничих кадрів на основі типових навчальних планів і програм, а також вимог Державного стандарту професійно-технічної освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 1135.

Розроблені Центром робочі навчальні плани і програми затверджуються у встановленому порядку.

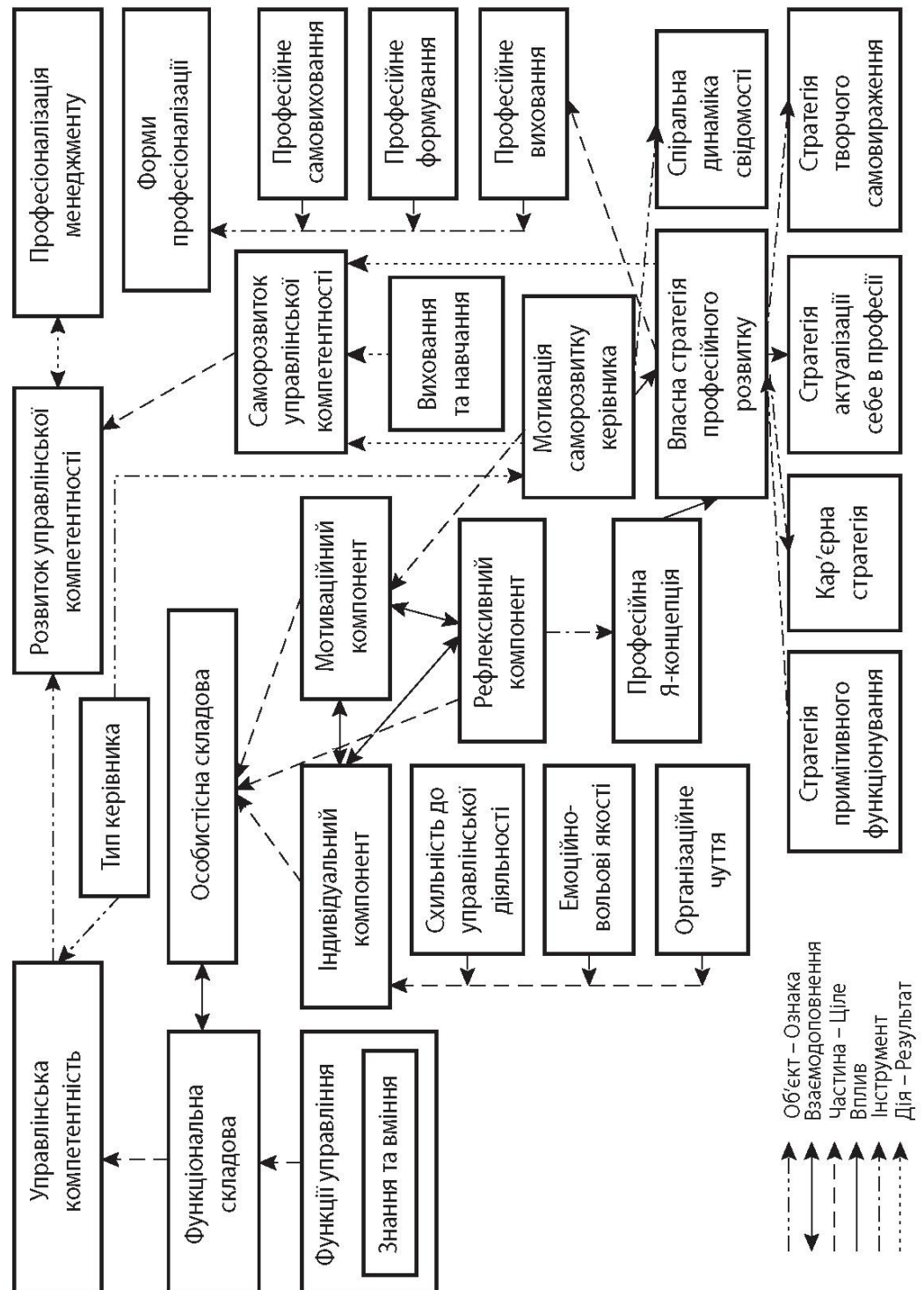
3.5. Здобуття професійно-технічної освіти у Центрі здійснюється за денною, вечірньою (змінною), очно-заочною, дистанційною, екстернатною формами навчання, з відривом і без відриву від виробництва та за індивідуальними навчальними планами.

Центр самостійно обирає форми та методи організації навчально-виробничого процесу, а педагогічні працівники самостійно, з урахуванням положень загальної педагогіки, визначають засоби і методи навчання та виховання учнів, слухачів; також, поряд з уроками, практикуються лекційні та семінарські заняття, співбесіди, практикуми, самостійні дослідні та лабораторно-практичні роботи, курси на основі інформаційних технологій, інші форми активного оволодіння знаннями, уміннями та навичками.

Усі форми професійно-практичної підготовки учнів, слухачів Центру здійснюються у тісному поєднанні з виготовленням корисної продукції, товарів широкого вжитку, наданням послуг, що оплачуються згідно із законодавством.

3.6. Учні, які мають базову загальну середню освіту, можуть одночасно із здобуттям професії здобувати повну загальну середню освіту у Центрі або в іншому навчальному закладі.

Терміносистема дослідження розвитку управлінської компетентності керівника в умовах професіоналізації менеджменту**



** Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетенції керівників підприємств : монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. С. 47

ТЕСТ

на знання, уміння та навички щодо функцій планування, організації, мотивації, контролю

1. *Що включає в себе процес поточного планування?*
 - a) Планування на короткий термін, орієнтоване на конкретні дії
 - b) Розробка стратегічних цілей на майбутнє
 - c) Аналіз минулих досягнень
2. *Що означає тактичне планування?*
 - a) Планування, спрямоване на досягнення конкретних цілей протягом короткого терміну
 - b) Розробка довгострокових стратегій
 - c) Оцінка поточного стану робіт
3. *Яким чином відрізняється стратегічне планування від тактичного?*
 - a) Стратегічне планування орієнтоване на довгострокові цілі та стратегії, тоді як тактичне - на короткострокові
 - b) Стратегічне планування необхідне для щоденних операцій, а тактичне - для стратегічних рішень
 - c) Немає різниці між ними
4. *Які кроки включає процес встановлення цілей і розробки завдань?*
 - a) Аналіз ситуації, формулювання цілей, розробка стратегій, визначення завдань
 - b) Збір даних, підготовка звіту, визначення кінцевих цілей
 - c) Планування витрат, аудит діяльності
5. *Яким чином можна розробити ефективну стратегію та план дій для досягнення цілей?*
 - a) Залучити всіх працівників до обговорення, використовуючи методи групової роботи та аналізу SWOT
 - b) Видалити всі неважливі завдання з плану
 - c) Визначити цілі самостійно без залучення команди
6. *Які ресурси необхідно враховувати при плануванні?*
 - a) Фінансові, людські, матеріальні
 - b) Тільки фінансові
 - c) Тільки людські
7. *Як можна забезпечити доведення планів до виконавців?*
 - a) Чітко сформульовані завдання, регулярний моніторинг виконання
 - b) Відмова від планування
 - c) Залишити все на самовідповідальність співробітників
8. *Як можна оцінити ефективність планування в освіті?*
 - a) Порівняти фактичні результати з планованими, аналізувати виконання завдань, оцінювати ступінь досягнення цілей
 - b) Змінити плани під час роботи
 - c) Не проводити оцінку
9. *Що робити у випадку, якщо плани не виконуються?*
 - a) Аналізувати причини, вносити корективи, переглядати цілі та стратегії
 - b) Продовжувати виконувати те саме
 - c) Звинувачувати співробітників
10. *Яка роль керівника в процесі планування?*
 - a) Визначення цілей, розробка стратегій, контроль виконання
 - b) Виконання завдань, звітування перед керівництвом
 - c) Вирішення тільки конфліктних ситуацій
11. *Що включає в себе організація роботи відділу (підприємства)?*
 - a) Розподіл обов'язків між працівниками відділу
 - b) Складання бюджету для відділу
 - c) Проведення маркетингових досліджень
12. *Як можна налагодити взаємодію між підрозділами та працівниками?*
 - a) Організувати спільні зустрічі та тренінги
 - b) Відмовитися від комунікації між підрозділами
 - c) Заборонити спілкування між працівниками різних підрозділів
13. *Що включає в себе процес інформування?*

- a) Передача необхідної інформації співробітникам
- b) Використання каналів масової інформації для реклами
- c) Проведення рекламних кампаній

14. *Що означає делегування обов'язків?*

- a) Передача частини своїх функцій та повноважень іншим працівникам
- b) Виконання всіх завдань самостійно
- c) Відмова від роботи

15. *Що включає в себе розподіл праці і забезпечення кооперування?*

- a) Визначення обсягу роботи для кожного працівника і організація спільної роботи
- b) Використання тільки індивідуальних завдань для кожного працівника
- c) Ізоляція працівників один від одного

16. *Як можна налагодити взаємозв'язки та забезпечити координацію між підрозділами?*

- a) Проведення спільних нарад та обговорення планів
- b) Заборона комунікації між підрозділами
- c) Відсутність планів та координації

17. *Які навички потрібні для успішного делегування обов'язків та повноважень?*

- a) Чітке формулювання завдань, контроль виконання, навички спілкування
- b) Відмова від делегування
- c) Передача всіх обов'язків одному співробітнику

18. *Як можна забезпечити ефективне інформування співробітників?*

- a) Використовувати різні канали комунікації, регулярно проводити наради та збори
- b) Не надавати інформацію
- c) Забороняти спілкування між працівниками

19. *Які наслідки можуть бути в разі невиконання планів організації роботи відділу?*

- a) Зменшення ефективності роботи, втрата клієнтів або невиконання проектів
- b) Перевищення планових показників
- c) Немає наслідків

20. *Яка роль керівника у здійсненні функцій організації?*

- a) Координація роботи підрозділів, контроль виконання завдань, забезпечення ефективної комунікації
- b) Виконання всіх завдань самостійно
- c) Ізоляція від працівників

21. *Що включає в себе сутність процесу мотивації?*

- a) Збільшення кількості відпусток для працівників
- b) Стимулювання працівників до досягнення цілей та виконання завдань
- c) Зниження заробітної плати для працівників

22. *Що включає в себе сучасні підходи до мотивування персоналу?*

- a) Підтримка внутрішньої мотивації та розвиток професійних навичок
- b) Зниження заробітної плати для всіх працівників
- c) Збільшення кількості робочих годин

23. *Які зазначені форми та методи мотивації персоналу є найбільш ефективними?*

- a) Винагородження, похвала, розвиток кар'єри
- b) Застосування стримувань та покарань
- c) Вимагання виконання завдань без жодних заохочень

24. *Що включає в себе особливості матеріальної та нематеріальної мотивації?*

- a) Матеріальна - це фінансові стимули, нематеріальна - це визнання та похвала
- b) Матеріальна - це визнання та похвала, нематеріальна - це фінансові стимули
- c) Матеріальна - це відпустки, нематеріальна - це збільшення зарплати

25. *Які уміння та навички є необхідними для ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом?*

- a) Комунікаційні навички, аналітичне мислення, емпатія
- b) Вимагання виконання завдань без жодних заохочень
- c) Використання покарань для примусу працівників до виконання завдань

26. *Як можна врахувати індивідуальні особливості працівників для забезпечення процесу мотивації?*

- a) Розробка індивідуальних планів мотивації, консультування та підтримка
- b) Застосування однакових заходів для всіх працівників

с) Відсутність уваги до індивідуальних потреб працівників

27. *Які уміння та навички необхідні для вибору та застосування методів мотивації для згуртування колективів?*

- а) Лідерські якості, комунікаційні навички, вміння підтримувати співробітників
- б) Вимагання виконання завдань без жодних заохочень
- с) Використання покарань для контролю за працівниками

28. *Як можна використовувати мотивацію як інструмент узгодження цілей працівника та підприємства?*

- а) Розробка цілових планів спільно з працівниками, надання можливостей для саморозвитку та кар'єрного зростання
- б) Вимагання виконання завдань без жодних заохочень
- с) Відсутність співпраці та довіри між підприємством та працівниками

29. *Що означає соціально-економічна ефективність мотивації персоналу?*

- а) Досягнення балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами
- б) Збільшення витрат на оплату працівників
- с) Зниження задоволеності працівників

30. *Які наслідки можуть бути в разі неврахування індивідуальних особливостей працівників при організації мотивації?*

- а) Незадоволеність працівників, зниження продуктивності, втрата персоналу
- б) Покращення робочого клімату та підвищення ефективності
- с) Немає наслідків

31. *Що включає в себе сутність контролю?*

- а) Стимування працівників до виконання завдань
- б) Систематичне визначення ступеня відповідності результатів до поставлених цілей і стандартів
- с) Похвала та визнання працівників за їхню роботу

32. *Які завдання виконує поточний контроль?*

- а) Контроль за виконанням планів на короткостроковий період
- б) Оцінка кінцевих результатів роботи
- с) Розробка стратегії підприємства

33. *Що включає в себе заключний контроль?*

- а) Оцінка відповідності результатів роботи поставленим цілям і стандартам
- б) Планування дій на короткостроковий період
- с) Застосування покарань до працівників

34. *Як можна визначити ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів?*

- а) Аналіз результатів роботи та планування майбутніх дій
- б) Відсутність контролю над використанням ресурсів
- с) Застосування стримувань та покарань

35. *Яке уміння та навичка є необхідними для налагодження зворотного зв'язку?*

- а) Комунікаційні навички, вміння слухати, розуміти та реагувати на отриману інформацію
- б) Надання лише одностороннього сприйняття
- с) Неврахування думки та поглядів інших працівників

36. *Які уміння та навички є необхідними для виявлення проблем і розробки заходів щодо їх вирішення у процесі виконання завдань?*

- а) Аналітичне мислення, творчість, прийняття конструктивних рішень
- б) Відсутність підходу до вирішення проблем
- с) Застосування покарань до працівників

37. *Яке уміння та навичка є необхідними для оцінки кінцевих результатів роботи?*

- а) Аналіз та оцінка отриманих результатів порівняно з поставленими цілями і стандартами
- б) Відсутність аналізу результатів роботи
- с) Використання лише суб'єктивної думки без об'єктивного аналізу

38. *Які критерії можна використовувати для оцінки кінцевих результатів роботи?*

- а) Виключно суб'єктивні враження керівника
- б) Порівняння отриманих результатів з поставленими цілями і стандартами
- с) Відсутність будь-яких критеріїв оцінки

39. *Як можна проводити оцінку кінцевих результатів роботи для досягнення об'єктивності?*

- а) Аналізуючи лише відповідальність окремих працівників

- б) Враховуючи відповідність результатів до поставлених завдань і стандартів як для окремих працівників, так і для всього колективу
- с) Визначаючи результати випадковим чином

КЛЮЧ:

Максимальне значіння кожного критерію 10 балів. Розрахунок з урахуванням ваги питання

Критерій	Ум. позн.	Питання
Знання про сутність процесу поточного, тактичного, стратегічного планування	ЗП1	1, 2, 3
Уміння та навички розробки стратегії, планів та програм для досягнення цілей	УП1	4, 5, 8, 9
Уміння та навички планування необхідних ресурсів та їх розподіл по цілям і завданням	УП2	6, 7, 10
Знання про організацію роботи відділу (підприємства) та налагодження взаємодії між підрозділами та працівниками	ЗО1	11, 12, 13, 14, 17
Уміння та навички з налагодження взаємозв'язків та забезпечення координації	УО1	15, 16, 18, 19, 20
Знання про сутність процесу мотивації та сучасні підходи до мотивування персоналу	ЗМ1	21, 22, 23
Уміння та навички ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом	УМ1	24, 25, 29
Уміння та навички обирати та застосовувати на практиці методи мотивації для згуртування колективів	УМ2	26, 27, 28, 30
Знання, уміння та навички здійснення функції контролю (поточного, заключного)	ЗК1	31, 32, 33
Уміння та навички щодо визначення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів	УК1	34, 35, 36
Уміння та навички з оцінки кінцевих результатів роботи	УК2	37, 38, 39

Відповіді:

- а) Планування на короткий термін, орієнтоване на конкретні дії
- а) Планування, спрямоване на досягнення конкретних цілей протягом короткого терміну
- а) Стратегічне планування орієнтоване на довгострокові цілі та стратегії, тоді як тактичне - на короткострокові
- а) Аналіз ситуації, формулювання цілей, розробка стратегій, визначення завдань
- а) Фінансові, людські, матеріальні
- а) Чітко сформульовані завдання, регулярний моніторинг виконання
- а) Порівняти фактичні результати з планованими, аналізувати виконання завдань, оцінювати ступінь досягнення цілей
- а) Аналізувати причини, вносити корективи, переглядати цілі та стратегії
- а) Визначення цілей, розробка стратегій, контроль виконання
- а) Вирішення конфліктних ситуацій
- а) Розподіл обов'язків між працівниками відділу
- а) Організувати спільні зустрічі та тренінги
- а) Передача необхідної інформації співробітникам
- а) Передача частини своїх функцій та повноважень іншим працівникам
- а) Визначення обсягу роботи для кожного працівника і організація спільної роботи
- а) Проведення спільних нарад та обговорення планів
- а) Чітке формулювання завдань, контроль виконання, навички спілкування
- а) Використовувати різні канали комунікації, регулярно проводити наради та збори
- а) Зменшення ефективності роботи, втрата клієнтів або невиконання проектів
- а) Координація роботи підрозділів, контроль виконання завдань, забезпечення ефективної комунікації
- б) Стимулювання працівників до досягнення цілей та виконання завдань
- а) Підтримка внутрішньої мотивації та розвиток професійних навичок
- а) Винагородження, похвала, розвиток кар'єри

24. а) Матеріальна - це фінансові стимули, нематеріальна - це визнання та похвала
25. а) Комунікаційні навички, аналітичне мислення, емпатія
26. а) Розробка індивідуальних планів мотивації, консультування та підтримка
27. а) Лідерські якості, комунікаційні навички, вміння підтримувати співробітників
28. а) Розробка цільових планів спільно з працівниками, надання можливостей для саморозвитку та кар'єрного зростання
29. а) Досягнення балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами
30. а) Незадоволеність працівників, зниження продуктивності, втрата персоналу
31. б) Систематичне визначення ступеня відповідності результатів до поставлених цілей і стандартів
32. а) Контроль за виконанням планів на короткостроковий період
33. а) Оцінка відповідності результатів роботи поставленим цілям і стандартам
34. а) Аналіз результатів роботи та планування майбутніх дій
35. а) Комунікаційні навички, вміння слухати, розуміти та реагувати на отриману інформацію
36. а) Аналітичне мислення, творчість, прийняття конструктивних рішень
37. а) Аналіз та оцінка отриманих результатів порівняно з поставленими цілями і стандартами
38. б) Порівняння отриманих результатів з поставленими цілями і стандартами
39. б) Враховуючи відповідність результатів до поставлених завдань і стандартів як для окремих працівників, так і для всього колективу

Опитування експертів

1. Які конкретні заходи керівник N приймає для стимулювання та підтримки творчості та ініціативи серед персоналу?
2. Чи сприяють ці заходи підвищенню мотивації та ефективності роботи колективу?
3. Чи існує у керівника N ефективна система визнання та заохочення досягнень персоналу?
4. Чи він виявляє вдячність та нагороджує успішні результати та внесок працівників у розвиток освітнього закладу?
5. Як ви оцінюєте ефективність комунікації керівника N з персоналом щодо мотиваційних питань?
6. Чи забезпечує він зрозумілість та доступність інформації про мотиваційні програми та можливості для згуртування колективу?
7. Які конкретні підходи до мотивації персоналу ви бачите у керівника N освітнього закладу? Чи відповідають ці підходи потребам та очікуванням персоналу?
8. Які інструменти використовує керівник N для стимулювання саморозвитку та професійного зростання персоналу?
9. Чи виявляє він інтерес до підвищення кваліфікації своїх співробітників?
10. Чи керівник N реагує на виявлення проблем та конфліктних ситуацій в колективі щодо мотивації персоналу?
11. Чи приймає він активні заходи для їх вирішення та покращення мотиваційного клімату?
12. Як ви оцінюєте здатність керівника N до аналізу та оцінки ефективності застосованих методів мотивації?
13. Чи спостерігаєте ви у керівника N особистий приклад у застосуванні методів мотивації та підтримки персоналу?
14. Як ви оцінюєте здатність керівника N підтримувати професійного зростання співробітників?
15. Чи вважаєте ви, що керівник N виявляє інтерес до саморозвитку персоналу?
16. Чи спостерігаєте ви у керівника N здатність до емпатії та співчуття до працівників?
17. Чи реагує керівник N на емоційні потреби співробітників та які заходи приймає для підтримки емоційного благополуччя колективу?
18. Чи проявляє керівник зацікавленість у думках, почуттях та потребах своїх співробітників?
19. Чи керівник N виявляє свою емоційну відкритість та готовність слухати та розуміти інших?
20. Чи керівник N реагує на позитивні та негативні емоції своїх співробітників?

КЛЮЧ:

Максимальне значіння кожного критерію 10 балів (відповідь кратна 2). Розрахунок з урахуванням ваги питання

Уміння та навички ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом	УМ1	2, 3, 4, 7, 12
Уміння та навички обирати та застосовувати на практиці методи мотивації для згуртування колективів	УМ2	5, 6, 10, 11, 13
Прагнення саморозвитку, здобуття нових знань, вмінь, навичок, професійного зростання	М11	1, 8, 9, 14, 15
Здатність переживати те, що переживають, відчувають інші люди (емоційна синхронність)	В	16, 17, 18, 19, 20