

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УМАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПАВЛА ТИЧИНИ

Факультет соціальної та психологічної освіти  
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту

**Шарапанівська Інна Вікторівна**

**ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТІСНО ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНЬОГО  
КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

спеціальність: 073 Менеджмент

**РЕФЕРАТ**

магістерської роботи  
за освітньо-професійною програмою  
*Управління закладом освіти*

**Умань – 2021**

## **Магістерською роботою є рукопис**

Роботу виконано в Уманському державному педагогічному університеті  
імені Павла Тичини

**НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:** кандидат педагогічних наук, доцент  
кафедри педагогіки та освітнього менеджменту  
Уманського державного педагогічного  
університету імені Павла Тичини  
**Стеценко Н.М.**

**РЕЦЕНЗЕНТ:** доктор пед. наук, доцент, професор  
кафедри інформатики та ІКТ  
Уманського державного педагогічного  
університету імені Павла Тичини  
**Ткачук Г.В.**

Захист відбудеться **21 грудня** о 9.00 на засіданні ЕК кафедри педагогіки та  
освітнього менеджменту

З роботою можна ознайомитись на кафедрі педагогіки та освітнього  
менеджменту, за адресою: 20308, м. Умань вул. Садова, 28, ауд. № 316

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

На сучасному етапі розвитку Української державності, демократизації суспільного життя та трансформаційних змін у різних сферах людської життєдіяльності, особливе місце відводиться менеджменту, вмінню керівника управляти іншими людьми з метою досягнення високих результатів.

Ефективність впровадження освітньої реформи залежить, насамперед, від професіоналізму педагогічних працівників, їх якісного складу та управлінської стратегії і тактики керівника, стрижнем яких є його особистісно ділові якості.

Діяльність керівника закладу освіти потребує спеціальної підготовки, результатом якої є сформованість управлінської культури, професійної управлінської компетентності, професійно значущих якостей, які дадуть змогу організувати педагогічний колектив, всіх учасників освітнього процесу для вирішення стратегічних цілей закладу освіти, виконання поставлених завдань. Для успішного функціонування закладу освіти, керівнику не достатньо використовувати важелі державної посади, але ще й володіти організаторськими здібностями, брати на себе відповідальність, приймати сміливі рішення, швидко та адекватно реагувати на зміни, творчо підходити до вирішення проблем закладу освіти, залучаючи всіх учасників освітнього процесу до їх вирішення, тобто володіти особистісно діловими якостями.

Аналіз наукових літературних джерел засвідчує наявність значної кількості праць науковців з цієї проблеми. Питання, пов'язані з формуванням основних особистісно ділових та професійних якостей керівників, розглядаються у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як: Л. Аксеновська, Б. Анікін, О. Баєва, О. Бандурка, Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, М. Гагарін, В. Григораш, Л. Даниленко, Т. Десятов, Г. Єльнікова, М. Кадемія, Л. Карамушка, М. Кириченко, О. Кірдан, О. Коберник, Н. Коломінський, В. Кнорінг, Л. Кравченко, В. Крижко, Р. Кричевський, В. Лаврук, В. Маслов, В. Мельніченко, М. Мескон, Д. Мітчел, Л. Немець, Л. Орбан-Лембрик, Є. Павлютенков, Л. Пермінова, В. Пікельна, М. Пірен, Н. Погрібна, В. Семиченко, О. Силкін, Л. Туріщева, Р. Тягур, І.

Федоров, С. Хаджирадєва, Н. Черненко, В. Шатун, В. Шепель, та ін., але слід зазначити, що на сьогодні в науці не вироблено єдиного механізму формування якісних ознак сучасного управлінця як представника управлінської еліти. У професійному стандарті за професією «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» розкриті компетентності, якими має володіти сучасний керівник, коло його трудових функцій, умінь та навичок, тому виникає необхідність з'ясувати, які особистісно ділові якості у нього повинні бути сформовані, щоб відповідати даному Стандарту.

Враховуючи соціальне значення і наукову актуальність означеної проблеми, її недостатню теоретичну та практичну розробленість, обрано тему кваліфікаційної роботи: «Формування особистісно ділових якостей майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти».

**Мета дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні шляхів удосконалення процесу формування особистісно ділових якостей майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.

**Завдання дослідження:**

1. З'ясувати сутність ключових понять дослідження.
2. Розкрити соціально-педагогічні засади формування особистісно ділових якостей у майбутнього керівника закладу освіти.
3. З'ясувати особливості формування особистісно ділових якостей керівника освітнього закладу.
4. Обґрунтувати шляхи удосконалення процесу формування особистісно ділових якостей у майбутнього керівника закладу освіти.

**Об'єкт дослідження** – професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти.

**Предмет дослідження** – шляхи удосконалення процесу формування особистісно ділових якостей майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.

Відповідно до визначених завдань було використано такі **методи** дослідження:

– **теоретичні:** аналіз філософської, психолого-педагогічної, дидактичної, методичної літератури з досліджуваної проблеми для визначення ролі та значення формування особистісно ділових якостей керівника закладу загальної середньої освіти, а також порівняння й зіставлення різних поглядів на обрану проблему;

– **емпіричні:** спостереження, анкетування, бесіди, методи експертних оцінок, тестування, констатувальний експеримент.

**Експериментальна база дослідження.** Дослідження проводилось на базі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. У дослідженні взяло участь 47 студентів-магістрантів факультету соціальної та психологічної освіти денної та заочної форм навчання, які здобувають вищу освіту за освітньо-професійною програмою «Управління закладом освіти» за спеціальністю: 073 Менеджмент та 16 викладачів, які забезпечують вивчення освітніх компонентів на цій програмі.

**Теоретичне значення дослідження** полягає у розкритті особливостей особистісно ділових якостей керівника закладу загальної середньої освіти; здійсненні аналізу освітніх програм із метою з'ясування потенційних можливостей для формування особистісно ділових якостей майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, розкритті форм та методів, які найбільш ефективно впливають на формування особистісно ділових якостей керівника закладу загальної середньої освіти.

**Практичне значення** отриманих результатів дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження у педагогічній практиці освітніх закладів для підготовки керівників освітніх установ, а також у системі підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати кваліфікаційної роботи обговорювались на засіданнях кафедри педагогіки та освітнього менеджменту Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини, XII Всеукраїнській студентській науковій Інтернет-конференції «Сучасні інформаційні технології в освіті і науці», яка відбулася 22-23 квітня 2021 р.

**Публікації.** Результати кваліфікаційної роботи висвітлено у публікації: Шарапанівська І. В. Використання мобільних технологій у формуванні особистісно ділових якостей майбутнього керівника закладу освіти. Сучасні інформаційні технології в освіті і науці: збірник матеріалів XII Всеукраїнської студентської наукової Інтернет-конференції, 22-23 квітня 2021 р. Умань. 2021. С. 111-114. URL: <https://bit.ly/3pmdgR7>

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 80 найменувань. Робота містить 7 таблиць, 10 діаграм та 2 малюнки. Загальний обсяг роботи – 95 сторінок. Основний зміст роботи викладено на 75 сторінках.

У першому розділі **«Теоретичні основи формування особистісно ділових якостей керівника закладу освіти»** розкрито сутність ключових понять дослідження та з'ясовано соціально-педагогічні засади формування особистісно ділових якостей керівника закладу освіти.

Успішність професійного розвитку і відповідно – професійної діяльності керівника закладу освіти, залежить від того, наскільки особистісно ділові якості керівника освітнього закладу відповідають вимогам професії, наскільки сталим є інтерес до фахової діяльності, наскільки повно особистість сприймає вимоги, цінності, традиції, норми і правила поведінки, елементи професійної майстерності. керівник закладу освіти повинен мати ділові й особистісні якості, затребувані даною професією, бути особистістю в повному значенні цього поняття і до того ж діяльною особистістю, яка неперервно розвивається.

Велика кількість особистісних та ділових (управлінських) якостей особистості керівника освітнього закладу пов'язана зі складністю та різноманіттям функцій, які він виконує під час взаємодії з різним контингентом учасників освітнього процесу в умовах реформування системи освіти та соціальних умовах, які постійно змінюються.

Особистісно ділові якості керівника закладу освіти проявляються під час вирішення професійних управлінських завдань. Вони мають бути в органічній

єдності із цінностями керівника, тобто за умови глибокої особистісної зацікавленості в цьому виді діяльності.

Формування і розвиток особистісно ділових якостей керівника – складний і тривалий процес, що вимагає чималих зусиль і практики. Володіння цими якостями допомагає досягти керівнику закладу освіти досить високого рівня своєї професійної управлінської компетентності, що дасть йому широкі можливості високої самореалізації.

Керівник закладу загальної середньої освіти в силу виконання своїх професійних обов'язків повинен виконувати багато функцій та ролей, пов'язаних із умовами, в яких функціонує освітній заклад, постійно підвищувати свою професійну майстерність та систематично працювати над формуванням своїх особистісно ділових якостей.

У другому розділі **«Удосконалення процесу формування особистісно ділових якостей керівника закладу загальної середньої освіти»** здійснено діагностику рівнів сформованості особистісно ділових якостей майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти, розкрито особливості формування особистісно ділових якостей майбутніх управлінців у процесі їх професійної підготовки, з'ясовано та обґрунтовано шляхи та засоби формування особистісно ділових якостей майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

З метою отримання об'єктивної інформації про стан сформованості особистісно ділових якостей майбутніх керівників закладу освіти нами було проведене анкетування серед магістрантів Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини на початку першого року їх навчання в магістратурі. Завдання анкетування полягало в тому, щоб отримати інформацію про розуміння майбутніми керівниками суті управлінських функцій, визначити, наскільки у них сформовані уявлення про ділові та особистісні якості керівника, який рівень володіння цими якостями у майбутніх керівників, а також з'ясувати, як вони самі оцінюють сформованість даних якостей у себе.

Результати всебічного дослідження рівня сформованості особистісно ділових якостей у майбутніх управлінців характеризувався як достатній та задовільний. Майбутні менеджери освіти вступали на освітню програму «приміряючи» на себе роль управлінця і, в принципі, розуміють, якими якостями він повинен володіти, але в ході експериментальної роботи виявилось що одна справа, розуміти, а інша – сформувати в собі якості, необхідні для успішної професійної діяльності.

У процесі порівняльного аналізу освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом» за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 (Управління та адміністрування) та Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти було встановлено, що формування багатьох компетентностей, на які націлює Професійний стандарт, задеклароване в освітньо-професійній програмі підготовки майбутніх управлінців. Разом з тим, такі компетентності, як здоров'язбережувальна та інклюзивна не знайшли відображення в освітній програмі підготовки майбутнього керівника освіти. Така неврегульованість виникла у зв'язку з тим, що Професійний стандарт вступив в дію 17 вересня 2021 року, коли освітній процес за освітньо-професійною програмою підготовки управлінців вже розпочався. Для того, щоб формувати у майбутніх керівників необхідні компетентності відповідно до Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», освітньо-професійну програму «Управління навчальним закладом» за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 (Управління та адміністрування) необхідно переглянути і затвердити з врахуванням вимог Професійного стандарту.

## **ВИСНОВКИ**

У магістерській роботі здійснено теоретичне обґрунтування шляхів удосконалення процесу формування особистісно ділових якостей майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти, що забезпечить успішне формування готовності управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.



Отримані результати дослідження дають змогу зробити загальні висновки.

1. З'ясовуючи сутність ключових понять дослідження, нами було встановлено, що кожна сфера трудової діяльності характеризується окремим набором відповідних якостей. Керівник закладу загальної середньої освіти для успішного виконання управлінських функцій повинен володіти відповідними особистісними та діловими якостями.

Особистісні якості людини – це специфічний набір якостей, притаманних окремій людині, що виражає своєрідність станів, психологічних процесів, рис характеру і поведінкових моделей в соціумі або природному середовищі. Ділові якості – це здатність знаходити у межах власної компетенції, наданих повноважень та засобів, найкращий підхід до ситуацій та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання. Особистісні і ділові якості тісно переплітаються між собою і складають психологічний портрет управлінця: наявні особистісні якості породжують відповідні вміння та навички: вміння переконувати, організовувати, вчитися, творити, працювати, тощо і навпаки: доцільно організована взаємна діяльність і спілкування формують ділові якості особистості керівника: домінантність, впевненість, стресостійкість, креативність, підприємливість, надійність і відповідальність, незалежність, комунікабельність та ін.

2. Особистісно ділові якості керівника закладу загальної середньої освіти повинні бути в органічній єдності із цінностями керівника і виражатися через його соціальну та професійну активність.

Керівник закладу загальної середньої освіти завжди є активною дійовою особою на ниві соціального розвитку локального співтовариства та різних соціальних груп. Жителі села, мікрорайону міста можуть сподіватися на його громадські ініціативи, які б допомогли вирішити проблеми місцевого соціуму, і на особисту участь у консолідації місцевої громади, і на здійснення багатьох інших функцій, які б дозволили самій школі бути ресурсом соціального розвитку. Соціальна активність проявляється через громадську сміливість,

внутрішню свободу, усвідомлення проблем, ситуацій та здійснення їх критичної оцінки, терпимість до складної структури суспільства; готовність до діалогу (здатність до компромісів, терпимість, оптимальний варіант вирішення конфліктів); відповідальність за суспільство, дітей, за власну діяльність.

Професійна активність передбачає високий рівень освіченості та професійної компетентності; усвідомлення управлінської концепції як чинника культури керівника, оволодіння новими технологіями управління як шлях підвищення професійної майстерності, демократичний стиль спілкування, здатність до самооцінки з гуманістичних позицій.

3. Особливості формування особистісно ділових якостей керівника освітнього закладу полягає в тому, що він у майбутній професійній діяльності одночасно повинен виконувати різні ролі: *адміністратора*, який делегує свої повноваження для забезпечення функціонування освітнього закладу, розробляє і реалізує кадрову політику: здійснює комплектування штатів, підбір, навчання, розстановку і переміщення кадрів; *організатора*, який створює умови для ефективної праці, скоординованих дій вчителів, учнів, батьків, обслуговуючого персоналу, зайнятих наданням освітніх послуг та забезпечення освітнього процесу; *спеціаліста*: професійно підготовленого, з ґрунтовними знаннями і досвідом в управлінській діяльності; *мозкового (інформаційного центру)*, який виступає в статусі користувача, генератора і передавача інформації (приймає інформацію від її розповсюджувачів, органів управління освітою, експертів і підлеглих і сам є джерелом інформації для зовнішніх організацій і персоналу освітнього закладу); *вихователя*, який має справу з керівництвом людськими ресурсами та зобов'язаний розвивати трудовий потенціал кожної особистості і колективу в цілому, впливаючи не силою наказу, а силою переконання, щоб його рішення відносно результатів освітньої діяльності передбачали виховні наслідки; *управлінця*, наділеного владою, який вміє керувати педагогічним та учнівським колективом, активно взаємодіє із батьками та громадськістю; *новатора (агента змін)*, що вміє оперативно проаналізувати, оцінити і без зволікання впровадити в освітній процес цікаву ідею, виявити творчий підхід до виконання управлінських функцій; *оратора*, здатного вирішувати

комунікативні і мовленнєві завдання в конкретній ситуації спілкування, логічно правильно, точно, етично і емоційно виражати думки в словах, відповідно до змісту, умов комунікації і адресата, який знає специфіку педагогічного спілкування, особливості комунікативно-мовленнєвих ситуацій, характерних для професійної діяльності; господарника, який володіє технологіями ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів та знає шляхи і методи залучення матеріальних і фінансових ресурсів відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти. Крім того, він повинен вміти організувати введення бухгалтерського обліку та звітності (у разі, якщо він здійснюється самостійно закладом освіти) відповідно до законодавства. Виконання всіх цих ролей вимагає від майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти володіння відповідними особистісно-діловими якостями і властивостями та відповідної підготовки.

4. Формування особистісно ділових якостей майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти здійснюється в процесі вивчення практично всіх освітніх компонентів, які містять таку потенційну можливість, але найбільш сприятливими є дисципліни вільного вибору: «Академічна риторика», «Педагогічна конфліктологія», «Управління розвитком іміджу закладу». В процесі дослідження проблеми формування особистісно ділових якостей майбутніх менеджерів освіти було з'ясовано, що найкраще сприяє формуванню таких якостей групова робота зі студентами, яка організовується в ході навчально-пізнавальної діяльності під час аудиторних занять, командна робота над проєктами в позанавчальний час, індивідуальна робота викладача і студента на консультаціях, виробнича практика. Досить дієвою формою роботи зарекомендувала розробка лайфхаків. Велику роль у формуванні особистісно ділових якостей майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти відіграють викладачі, які приділяють вирішенню цієї проблеми значну увагу, здійснюють викладання на засадах лідерства, організовують самостійну роботу майбутнього управлінця над собою та власним самовдосконаленням.

Результати експериментальної роботи, проведеної на початку першого року та на кінець другого року навчання майбутніх керівників закладів

загальної середньої освіти свідчать про те, що запропоновані шляхи формування їх особистісно ділових якостей дає змогу збільшити рівень сформованості означених якостей в експериментальних групах студентів-магістрантів, підготовка яких здійснюється за освітньо-професійною програмою «Управління закладом освіти», приблизно на 13 відсотків, в той час, як рівень сформованості цих якостей у контрольних групах зріс на 4,2 відсотка, що дає підставу стверджувати про ефективність проведеної роботи.

Разом з тим, слід зауважити, що процес формування особистісно ділових якостей керівника закладу загальної середньої освіти триває все життя, тому менеджеру освіти ніколи не можна зупинитися на досягнутому. Працювати над власним самовдосконаленням все життя – тільки так можна успішно реалізувати освітні реформи та забезпечити якість управління освітнім закладом.