

DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2021-30-73-84>

УДК 373.091.113:[005.322:316.46

**Поліщук Світлана Вікторівна,**

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри педагогіки та управління навчальним закладом

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Кам'янець-Подільський, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1325-0143>

[sunrisemoon@email.ua](mailto:sunrisemoon@email.ua)

### **ПРОФЕСІОНАЛІЗМ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ОСНОВА ЙОГО ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Анотація.** Автор статті на основі проведеного ним дослідження вказує на важливість професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти в його управлінській діяльності. В статті на високому науково-педагогічному рівні розкриті зміст та значення професіоналізму. Звертається увага на актуальність лідерських задатків керівника, які безпосередньо впливають на зростання його професійної майстерності, його інтелект і рівень компетентності.

Ключовим питанням статті є висвітлення проблем розвитку та становлення професіоналізму керівника (менеджера). Важливим моментом є обґрунтування автором порядку визначення кваліфікаційного рівня керівника.

У статті велика увага приділена особистісним якостям керівника, які в тій чи іншій мірі впливають на формування його професіоналізму. Крім цього автор підкреслює важливість встановлення системи показників для визначення ефективності управлінської діяльності керівника (менеджера) закладу, вказує на необхідність оцінювання виконуваної ним роботи.

Важливим моментом статті є те, що її автор вказує на доцільність створення цілісної картини вдосконалення системи управління сучасними закладами освіти й підвищення ролі керівника закладу загальної середньої освіти як фахівця. При цьому звертається увага на необхідність формування нової системи управління, на баченні її пріоритетних напрямів.

У статті вказується на важливість наявності у сфері освіти менеджера-новатора, який володіє високим рівнем знань, умінь і навичок, має відповідний рівень якісної й ефективної підготовленості, управлінського мислення, творчий і моральний потенціал. Автор підкреслює, що сучасним закладам загальної середньої освіти необхідний керівник нової генерації, який би був здатний у процесі безперервної освіти його особистісно-професійного розвитку забезпечити високий рівень конкурентоздатності ввіреного йому закладу.

Виходячи із змісту статті, автор робить чіткі, науково обґрунтовані висновки та пропонує конкретні рекомендації, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах реформування вітчизняної освітньої системи.

**Ключові слова:** професіоналізм; керівник; менеджер; заклад загальної середньої освіти; оцінка; реформування; управління; рівень; освіта; показники; діяльність; лідер.

## **1. ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Управлінська діяльність являє собою складний і багатогранний процес, який включає в себе низку аспектів, операцій, функцій та дій. На її ефективність впливає низка чинників, одним із основних яких безумовно являється професіоналізм керівника. Сучасні дослідження свідчать, що керівник закладу загальної середньої освіти особисто впливає на ефективність функціонуючої системи закладу. Тому не даремно вчені прагнуть до встановлення рівня особистого внеску керівника в кінцевий результат діючої системи, а також встановлення якими способами він досягається. Розглядаючи ефективність управління, вчений В. Бондар дає наступне визначення цьому поняттю: «Ефективність – це рівень діяльності, якість системного об'єкта управління. Визначити ефективність управлінської діяльності – означає порівняти досягнуті результати з тими, які передбачені метою управління» [1]. Низка вітчизняних провідних вчених звертають особливу увагу на основні положення теорії ефективності та ефективність управлінської діяльності. Ці питання широко висвітлені в наукових доробках вчених: В. Антонова [2], В. Бодров [3], Г. Козаченко [4], А. Куценко [5].

Учений М. Макаренко, характеризуючи розуміння ефективності управління, виділяє це поняття як систему, що може досягти успіху за умови наявності відповідного механізму [6]. Однією із складових даного механізму, на наш погляд, безумовно є професіоналізм керівника закладу загальної середньої освіти. При цьому слід відмітити, що професіоналізм не приходить сам по собі, а формується в ході професійної діяльності, що є досить важливою умовою при виборі і призначенні керівника, оскільки від цього в значній мірі залежить ефективність, а, отже, і конкурентоспроможність діяльності ввіреного йому закладу.

Учена Г. Тимошко відмічає, що проблема професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти в системі освіти стає дедалі актуальнішою. Це зумовлено в першу чергу реформуванням освіти та тими соціально-економічними змінами, які відбуваються в суспільстві. Проте зазначена проблема ще не набула глибокого й систематизованого наукового обґрунтування. Залишаються недостатньо дослідженими змістовні моменти професіоналізму керівника, його управлінської компетентності, рольова структура педагогічної та професійної діяльності, комунікативні здібності й риторична майстерність, як ключові чинники педагогічного спілкування, методика оцінки й формування професіоналізму директора закладу освіти (школи) [7, с. 100]. Звідси і впливає актуальність вибраної нами теми статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі вдосконалення керівництва сучасним освітнім закладом підвищенню професійної майстерності керівник закладу освіти, його кваліфікаційного рівня згідно з європейськими вимогами та світовими стандартами здійснюється за модернізованою програмою.

Окресленій проблемі велику увагу приділяють такі провідні вітчизняні та зарубіжні вчені-педагоги, як: Н. Антонець, В. Паламарчук, О. Горбатюк, В. Семинченко, В. Маслов, Л. Даниленко, Л. Карамушка, І. Козіна, І. Кучинська, Є. Чернишова, О. Онаць, В. Довбищенко, Є. Єфімова, Г. Костильов, Л. Порох, Т. Михайленко, Н. Побріченко, Г. Андреева, Т. Базаров, О. Шиян, Л. Алексеєв, І. Вадимова, Р. Разанова, Г. Тимошко.

Дослідження потенціалу здібностей та розвитку професіоналізму керівників закладів освіти широко відбиті в наукових доробках таких вчених: Н. Вальєва, Г. Габдулліна, Ю. Конаржевського, М. Поташника, В. Кричевського, Р. Шакурова, В. Кремень, Т. Сорочан, Л. Сергеева і ін.

Проблемі вдосконалення управлінської майстерності і підвищенню фахового рівня керівників закладу загальної середньої освіти приділяють увагу в своїх наукових працях: В. Бондар, І. Єльнікова, Л. Даниленко, О. Савченко, В. Сластьоніна, О. Пічугіна, І. Зязун, З. Рябова, Г. Дмитренко, В. Баиденко, Є. Рогова, А. Маркова, Л. Хоружа, О. Освчарук, С. Петков, О. Бондарчук та ін.

Напрямок дослідження вище згадуваних вчених тісно пов'язаний із сучасним розвитком вітчизняної освітньої системи і направлений на розвиток та вдосконалення професіоналізму керівників закладу загальної середньої освіти з урахуванням інноваційних змін та посиленням демократичних процесів, які мають місце в Україні на сучасному етапі державотворення.

## **2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Мета написання статті:** дослідити провідну роль впливу професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти на ефективність його управлінської діяльності.

### **Завдання статті:**

1. Дослідити проблеми формування професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти;
2. Охарактеризувати значення і дати оцінку лідерським позиціям керівника.

## **3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH FINDINGS**

Сучасний керівник закладу освіти виступає, за твердженням вченої Л. Сергеевої, трансформатором оновленого змісту освіти, освітніх технологій, форм та методів навчання, виховання та розвитку особистості. Він піклується про власну управлінську діяльність дбає про впровадження елементів новизни та оригінальності, тобто всього того, що є необхідним для забезпечення реформування освітнього та навчально-виробничого процесу в закладі освіти та підвищення результативності управлінської майстерності. [8, с. 76].

Дослідження проблеми підвищення ефективності управлінської діяльності менеджера (керівника закладу загальної середньої освіти) направлено на створення цілісної картини вдосконалення системи управління сучасними закладами освіти й підвищення його ролі як фахівця з питань забезпечення підвищення якості освітнього процесу завдяки його професіоналізму та ефективного управління закладом освіти.

Виходячи із вище сказаного, ми стверджуємо, що для підвищення значимості закладу загальної середньої освіти, необхідно в першу чергу підвищити професійну майстерність його керівник, його інтелект і рівень компетентності. На це звертає нашу увагу вчена-педагог І. Кучинська, яка відмічає: «Настав час, коли при необхідності формування нової системи управління, баченні її пріоритетних напрямів, у першу чергу, слід звернути увагу на особу самого керівника, його особисту та професійну відповідність тим цінностям й критеріям, які дадуть можливість визначити ступінь його потенційних можливостей у справі формування компетентного педагогічного середовища. Сьогодні, як ніколи гостро постає питання наявності у сфері освіти менеджера-новатора, інтелектуала й інтелігента, особистості, яка має достатньо практичного досвіду керівника, високий рівень знань, умінь і навичок, якісної й ефективної підготовленості, управлінського мислення, творчого і морального потенціалу» [9, с. 60].

Розвиваючи свою думку далі, вчена звертає нашу увагу на те, що сучасний керівник закладу освіти повинен бути гуманною, духовною, творчою особистістю, яка прагне створити в освітньому закладі атмосферу відкритості й відповідальності, бути для своїх підлеглих моральним авторитетом, повинен прагнути розвивати позитивний імідж закладу, здійснювати економічну і правову компетентність в управлінні та дотримуватись демократичних відносин, суспільних норм та статутних правил з усіма учасниками навчально-виховного процесу [9, с. 60]. Тобто сучасним закладам загальної середньої освіти необхідний керівник нової генерації, який би був здатний у процесі безперервної освіти його особистісно-професійного розвитку забезпечити високий рівень конкурентоздатного ввіреного йому закладу.

У той же час, як свідчать проведенні нами дослідження, проблема формування професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти (школи) в системі вітчизняної освіти стає все більш актуальнішою, що викликано в першу чергу реформуванням освітньої системи, наближенням її до європейського та світового рівня та низкою соціально-економічних змін, які мають місце в суспільстві. Але, не зважаючи на актуальність піднятої нами теми дослідження щодо підвищення професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, на сьогоднішній день залишається недостатньо дослідженими змістовні моменти його професіоналізму.

Розкриваючи зміст розуміння професіоналізму, ми зазначаємо, що у психологічному словнику поняття «професіоналізм» трактується як інтегральна характеристика людини, яка передбачає наявність високого рівня здійснення його професійної діяльності та життєву зрілість його особистості [10].

Досліджуючи проблемність формування професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти, ми хочемо відмітити, що найбільш важливою проблемою досягнення цієї мети є недостатній рівень його компетентності. Підтвердження такого висновку ми знаходимо в дослідженнях вченої Г. Тимошко, яка стверджує, що управлінська компетентність є необхідною складовою професіоналізму управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти.

Характеризуючи зміст і значення професіоналізму управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, Г.Тимошко підкреслює, що це сукупність компетенцій, які дозволяють суб'єкту (керівнику загальноосвітнього навчального закладу) професійно здійснювати управлінську діяльність у сучасних соціально-економічних умовах. При цьому вчена виділяє показники формування управлінської компетентності, зокрема:

- функціональна компетенція, яка полягає у відтворенні традиційного для загальноосвітнього навчального закладу управлінського циклу та володінні вміннями здійснювати управлінські функції;
- соціально-педагогічна компетенція, яка полягає в управлінні школою як соціальною системою;
- соціально-економічна компетенція, яка полягає в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом в умовах ринкових відносин оволодінні менеджментом і маркетингом в освіті;
- інноваційна компетенція, яка полягає у спрямованості на розвиток педагогічної системи школи шляхом опанування інновацій;
- фасилітативна компетенція, яка полягає у спрямуванні творчої діяльності педагогів на створення оригінальної освітньої практики [7, с. 302].

В екомології управлінська компетентність визначається як головний когнітивний компонент під системи професіоналізму діяльності, сфера професійного ведення система знань, яка постійно розширюється і дозволяє здійснювати професійну діяльність з високою продуктивністю [7].

Крім управлінської компетентності на рівень професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти безпосередньо здійснює вплив його професійна компетентність, яка, по суті, є складовою професіоналізму та професійної культури.

Вивчення професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти було предметом дослідження П.Щербаня. Він розглядав професійну компетентність як складну динамічну систему, яка створена таких складових:

- знання державного законодавства про освіту й виховання молоді: з педагогіки, психології й основ педагогічної майстерності; змісту навчальних програм і підручників навчального закладу;
- обізнаність з наказами й інструкціями Міністерства освіти і науки України;
- уміння: виділяти головні проблеми та концентрувати зусилля колективу на їх розв'язання; заохочувати педагогів оволодівати мистецтвом навчання та виховання, передовим педагогічним досвідом; створювати доброзичливий психологічний клімат у педагогічному і учнівському колективах;
- досконале володіння мистецтвом управління та керівництва сучасним навчальним закладом [11].

Тобто, як видно із вищесказаного, професійна компетентність об'єднує різні компетенції керівників і сприяє ефективності управлінських дій.

Наступною проблемою формування професіоналізму у керівника закладу загальної середньої освіти на наш погляд є відсутність чітко визначеної концепції формування професіоналізму.

Г. Тимошко розглядає поняття «професіоналізм керівника» як комплекс його умінь, які відображають специфіку організаційної культури управлінської діяльності, а саме:

- системне бачення проблем у роботі школи;
- спеціальні знання, які потрібні саме для ефективного здійснення управлінських функцій;
- уміння організувати творчу діяльність колективу в інноваційному напрямі роботи школи;
- уміння сформулювати середовище, яке розкриває професійні якості працівників системи управління школою і персоналом;
- уміння сконцентрувати зусилля педагогічного та учнівського колективів, обслуговуючого персоналу, батьківської громадськості для створення і розвитку позитивного іміджу ЗНЗ;
- комунікативні вміння як уміння працювати з людьми – формувати позитивні стосунки в колективі, а саме: впливати, переконувати, пояснювати, вислуховувати, вести за собою [7, с. 304].

У найбільшій мірі нам імпонує концепція професійного становлення керівника, розроблена вченим С. Вершловським [7, с. 106], яка включає наступні соціально-педагогічні характеристики особистості керівника закладу загальної середньої освіти:

- соціальна активність як сутнісна властивість керівника – важлива якість у процесі формування та розвитку його організаційної культури;
- гуманістична орієнтація, що відповідає глобальним змінам у сучасному світі;
- критичність мислення як прояв аналітичного підходу до процесу пізнання, оцінки навколишньої дійсності;
- цільова спрямованість на розвиток особистості випускника ЗНЗ, формування у нього потреби постійного розвитку;
- залучення педагога до процесу взаємодії та співробітництва;
- включеність у життєдіяльність, у якій виявляється активність керівника.

У цьому контексті особливого значення набувають особистісні якості керівника закладу загальної середньої освіти, оскільки вони сприяють створенню сприятливих стосунків у педагогічному колективі, а саме: його доброта, людяність, порядність, терпимість, чесність, відповідальність, справедливість, щирість. Об'єктивність, повага до інших, моральна стійкість, самокритичність, принциповість, релігійність, сприйняття інших поглядів на ту чи іншу ситуацію, уважність до колег і учнів, відсутність егоїзму тощо.

Заслугує на увагу також бачення професіоналізму вченими Т. Щербової та Ю. Кричевським, які стверджують, що професіонал – це спеціаліст, який оволодів високим рівнем професійної діяльності, який свідомо змінює і розвиває себе в процесі праці, який робить свій індивідуальний творчий внесок у професію [12].

Досліджуючи значення професіоналізму в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, ми не можемо не звернути уваги на його лідерські здібності. Якщо керівник здійснює організацію управлінської діяльності з позиції

лідера, то рівень розвитку і становлення високого рейтингу очолюваного ним закладу освіти буде на належному рівні.

Розглядаючи питання лідерства в професійній діяльності керівника закладу освіти, ми можемо констатувати той факт, що, виступаючи в ролі формального лідера, керівник здатний зосередити навкруг себе дружній колектив, який буде надавати йому підтримку для досягнення поставлених цілей (завдань) і мети, адже лідер – це особистість, яка впливає на поведінку інших людей. Отже, лідерство керівника є важливою особливістю успішного розвитку очолюваного ним закладу освіти.

За характеристикою П. Друкера, лідером є той, хто має перспективне бачення, передбачає майбутнє, працює над шляхами покращення того, що зараз дає плоди, хто забезпечує співпрацю в колективі, вчить інших бути лідером тощо.

При цьому слід зазначити, що в кожній організації існують крім формальних, так і неформальні лідери, між якими існують суттєві розбіжності. Формальним лідером, як правило, є керівник організації (закладу освіти).

Розбіжності між формальним і неформальним лідером:

- керівник звичайно призначається офіційно, а лідер висувається стихійного;
- керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньогруповими стосунками;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- висунення лідера у більшій мірі залежить від настрою групи, в той час, як керівництво – явище стабільне [13].

Тобто, як видно із вище сказаного, роль лідерства в управлінні закладом освіти досить висока.

За словами вчених О. Пометун, Л. Середняк, І. Сущенко, О. Янушевич, лідер (керівник) повинен уміти аналізувати професійну діяльність педагогів, дбати про професійний розвиток учителів, демонструвати власний творчий потенціал та розвивати його в інших (це завдання директора, педагога-професіонала) [14]. Завдяки лідерським здібностям керівника прогнозується процес розвитку закладу освіти (школи) та плануються позитивні зміни в педагогічному колективі.

Досліджуючи роль лідера в умовах сьогодення, вчена Г. Тимошко відмічає: «Адже сьогодні, в умовах демографічної кризи, зниження престижу професії вчителя, тривалого перебування освіти на фінансуванні за залишковим принципом організація навчального процесу вимагає від керівника-лідера висування (а часто й пошуку) нових цілей і спрямування на їх досягнення діяльності колективу, вимагає щоб господарник-підприємець забезпечив це необхідними ресурсами, педагог-професіонал нагромадив ефективні алгоритми й технології навчання, а менеджер організував конкретні дії підлеглих задля досягнення стратегічних цілей, реагуючи на потреби суспільства, відповідно до обставин, що змінюються. Головне ж в управлінні – компетентно організувати роботу колективу коли, а не стати суперекспресами абсолютно з усіх питань» [7].

Ми повністю погоджуємось зі словами тих вчених, які стверджують, що сучасний лідер – це лідер із перспективним мисленням, оскільки він проводить стійкі зв'язки з майбутнім і чітко бачить кінцевий результат. Зокрема Л. Даниленко стверджує, що перспективний керівник – це той, хто вміє сконцентрувати погляд у майбутнє і досягати його засобами розвитку власної організованості, що продукується на організацію діяльності колективу [15].

Таким чином, якості керівника-лідера найважливіші чинники, що визначають його життєві і ділові успіхи. Уміння взяти на себе функції лідера та забезпечити належне керівництво – головна умова для досягнення успіху в становленні та розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти.

Отже, на основі вище сказаного, ми можемо зробити висновок про те, що наявність лідерських якостей є запорукою успішної роботи керівника. При цьому досить важливим моментом є визначення ефективності керівника закладу загальної середньої освіти, тобто слід вміти надати належну оцінку його управлінським діям. Зауважимо, що проблема оцінки ефективності діяльності будь-якої людини (не тільки керівника) не є новою. Вона піднімалась і піднімається в низці наукових праць багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених-педагогів (М. Пирогова, К. Ушинського, В. Сухомлинського, В. Андрушенко, І. Зязюна, Л. Карамушки, О. Савчинко, В. Ткача, Н. Шишкіна, В. Шинкарука, В. Антонова, О. Вороніної, Г. Козаченка і ін.).

Дослідження соціологічної та психологічної наукової літератури говорить про те, що на сьогоднішній день у вітчизняній науці виділяють два показники управлінської діяльності, які мають місце в практичній діяльності закладу закладу – це «ефективність управління закладом освіти» та «ефективність управлінської діяльності керівника закладу освіти».

Досліджують зміст поняття «ефективність управління», ми хочемо відмітити, що воно є складне і змістовне і інтегрує низка показників ефективності його складових. Мається на увазі: оцінку педагогічного та учнівського колективів, адміністративно-управлінського персоналу, допоміжних працівників тощо. Тобто як видно із вище сказаного, управлінська діяльність є складною та багатогранною і включає низку функцій, вдів діяльності, операцій і ін. А тому, щоб здійснити її ефективну оцінку необхідно розробити й удосконалити ряд педагогічних науковообґрунтованих підходів, методик, критеріїв [14]. Одним із таких підходів до здійснення оцінки ефективності управлінської діяльності ми знаходимо в науковому доробку А. Омарова. Сутність даного підходу полягає у зведенні складної діяльності керівника до більш простих елементів. При цьому повинні бути враховані (згідно теорії) такі чинники:

- масштаб діяльності керівника, який визначається різновидами та складністю питань, які він вирішує, обсягами характеристик системи, якою керує;
- ступінь самостійності, який виявляється в широті компетенції (осяг та характер повноважень керівника);
- обсяг функцій керівника, рівень відповідальності за їхню реалізацію (в межах відповідності повноважень і відповідна розумова напруга, яка визначається в основному перерахованими вище чинниками, тобто ознаками управлінської діяльності керівника) [16].



Тобто, як видно із вище сказаного, оцінка ефективності управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти є надзвичайно важливим і складним аспектом цієї проблеми. Визначити ефективність управлінської діяльності – означає порівняти досягнуті результати з тими, які передбаченні метою управління [1].

#### **4. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

На основі аналізу наукових праць провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, а також власних спостережень щодо значення професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти в здійсненні ним управлінської діяльності, ми можемо констатувати:

1. Високий професіоналізм керівника закладу загальної середньої освіти є необхідною умовою і запорукою високоефективної здійснюваної ним управлінської діяльності. Він безпосередньо впливає на соціально-педагогічний клімат очолюваного ним педагогічного колективу, сприяє зростанню рейтингу закладу;

2. Необхідною умовою професіоналізму є його управлінська та професійна компетентність;

3. На професіоналізм керівника, а, отже, і на ефективність здійснюваної ним управлінської діяльності безпосередньо впливають його лідерські якості.

Складність і багатогранність ефективності управління потребують розробки *подальшого* вдосконалення та розробки єдиної методики оцінки її визначення.

#### **5. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

1. Бондарь, В.И., 1987. *Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект*, Київ: Радянська школа, 160.
2. Антонов, В., 2006. *Общий менеджмент: учеб. пособие.*, Москва: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 112.
3. Бодров, В.А., 2006. *Психологический стресс: развитие и преодоление*, Москва: ПЕР СЭ, 528.
4. Козаченко, Г.В., 2006. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством. *Економіка і управління*, 2-3, 86-94.
5. Куценко, А. В., 2006. Механізм управління ефективністю діяльності системи як необхідність для досягнення її цілі. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпропетровськ: ДНУ, 212, 1, 147-154.
6. Малинин, Е.Д., 2004. *Организационная культура и эффективность бизнеса*. Москва: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 368.
7. Тимошко, Г.М., 2014. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика: Монографія, Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 592.

8. Сергеева, Л.М., 2010. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*, 3, 76.
9. Кучинська, І.О., 2019. Керівник у сфері освіти: інтелігент, інтелектуал, менеджер-новатор. *Педагогічна освіта: теорія і практика: зб. наук. праць Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Інститут педагогіки НАНП України [гол. ред. Лабунець В.М.]*, Кам'янець-Подільський, 27 (2-2019), 1, 59-63.
10. *Современный экономический словарь*, 1996, Москва: ИНФРА-М, 496.
11. Щербань П., 1998. Професійна компетентність керівника навчального закладу: *Освіта і управління*, 2, 33-39.
12. Щербова, Т.В., 2001. Особенности становления директора школы как профессионала. *Управление – деятельность профессиональная: сб. статей*, Санкт-Петербург: Спб ГУПМ, 83-91.
13. Хміль, Ф.І., 1995. *Менеджмент: Підручник*, Київ: Вища шк., 351.
14. Управління школою, що змінюється. *Порадник сучасного директора*, Тернопіль: Видавництво Астон, 2005, 192.
15. *Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посіб.*, Київ: Мілленіум, 2004, 212.
16. Омаров, А.М., 1984. *Руководитель: Размышления о стиле управления*, Москва: Политиздат, 255.

## **PROFESSIONALISM OF THE HEAD OF THE INSTITUTION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION AS THE BASIS OF HIS HIGHLY EFFICIENT MANAGEMENT ACTIVITY**

**Svitlana V. Polishchuk,**

Candidate of pedagogical Sciences, Associate Professor  
Department of Pedagogy and Management of Educational Institution  
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University  
Kamyanets-Podilskyi, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1325-0143>  
[sunrisemoon@email.ua](mailto:sunrisemoon@email.ua)

**Abstract.** The author of the article on the basis of his research points to the importance of professionalism of the head of a secondary school in its management activities. The content and significance of professionalism are revealed in the article at a high scientific and pedagogical level. Attention is paid to the relevance of leadership skills of the leader, which directly affect the growth of his professional skills, his intelligence and level of competence.

The key issue of the article is to cover the problems of development and formation of professionalism of the leader (manager). An important point is the author's justification of the procedure for determining the qualification level of the head.

The article pays great attention to the personal qualities of the leader, which in one way or another affect the formation of his professionalism. In addition, the author emphasizes the importance of establishing a system of indicators to determine the

effectiveness of management activities of the head (manager) of the institution, points to the need to evaluate the work performed by him.

An important point of the article is that its author points out the expediency of creating a holistic picture of improving the management system of modern educational institutions and increasing the role of the head of a general secondary education institution as a specialist. At the same time, attention is paid to the need to form a new management system, on the vision of its priority areas.

The article points out the importance of having an innovative manager in the field of education, who has a high level of knowledge, skills and abilities, has the appropriate level of quality and effective training, managerial thinking, creative and moral potential. The author emphasizes that modern general secondary education institutions need a new generation leader who would be able to ensure a high level of competitiveness of the institution entrusted to him in the process of continuing education of his personal and professional development.

Based on the content of the article, the author draws clear, scientifically sound conclusions and offers specific recommendations that will help increase the efficiency of the head of general secondary education in terms of reforming the domestic educational system.

Therefore, we believe that this article deserves attention and can be recommended for publication.

**Keywords:** professionalism; head; manager; general secondary education institution; rating; reforming; management; level; education; indicators; activity; leader.

#### **REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

1. Bondar, V.Y., 1987. Upravlencheskaia deiatelnost dyrektora shkoly: dydaktycheskyi aspekt [The managerial activity of the school director: didactic aspect], Kyiv: Radianska shkola, 160.
2. Antonov, V., 2006. Obshchyi menedzhment: ucheb. posobyе [General management], Moskva: Tsentr marketinhovyykh issledovanyi i menedzhmenta, 112.
3. Bodrov, V.A., 2006. Psikhologicheskii stress: razvitie i preodolenie [Psychological stress: development and overcoming], Moskva: PER SE, 528.
4. Kozachenko, H.V., 2006. Orhanizatsiia informatsiinoho zabezpechennia otsinky efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom [Organization of information support for assessing the effectiveness of enterprise management], *Ekonomika i upravlinnia*, 3, 86-94.
5. Kutsenko, A.V., 2006. Mekhanizm upravlinnia efektyvnistiu diialnosti systemy yak neobkhdnist dlia dosiahnennia yii tsili [The mechanism of managing the effectiveness of the system as a necessity to achieve its goal], *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*. Dnipropetrovsk: DNU, 212, 1, 147-154.
6. Malinin, E.D., 2004. Orhanizatsionnaia kultura i effektivnost biznesa [Organizational culture and business efficiency], Moskva: Izd-vo Moskovskoho psikhologo-sotsialnogo instytuta; Voronezh: Izd-vo NPO «MODEK», 368.

7. Tymoshko, H.M., 2014. Orhanizatsiina kultura kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu: teoriia ta praktyka: Monohrafiia [Organizational culture of the head of a secondary school], Nizhyn: Vydavets PP Lysenko M.M., 592.
8. Serheieva, L.M., 2010. Suchasni oriientyry zmistu upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka navchalnoho zakladu [Modern guidelines for the content of managerial competence of the head of the educational institution], *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*, 3, 76.
9. Kuchynska, I.O., 2019. Kerivnyk u sferi osvity: intelihent, intelektual, menedzher-novator [Leader in the field of education: intellectual, thinker and manager-innovator]. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka: zb. nauk. prats Kamianets-Podilskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Ohiiienka; Instytut pedahohiky NANP Ukrainy, hol. red. Labunets V.M., Kamianets-Podilskyi. 27 (2-2019), 1, 59-63.*
10. *Sovremennyi ekonomicheskii slovar* [Modern economic dictionary], 1996, Moskva: INFRA-M, 496.
11. Shcherban, P., 1998. Profesiina kompetentnist kerivnyka navchalnoho zakladu [Professional competence of the head of the educational institution], *Osvita i upravlinnia. 2*, 33-39.
12. Shcherbova, T.V., 2001. Osobennosty stanovleniia dyrektora shkoly kak professional [Features of the formation of a school director as a professional], *Upravlenye – deiatelnost professyonalnaia: sb. Statei*, Sankt-Peterburh: Spb HUPM, 83-91.
13. Khmil, F.I., 1995. Menedzhment: Pidruchnyk [Management], Kyiv: Vyshcha shk., 351.
14. Upravlinnia shkoloiu, shcho zminiuietsia [Managing a changing school], *Poradnyk suchasnoho dyrektora*, Ternopil: Vydavnytstvo Aston, 2005, 192.
15. *Pidhotovka kerivnyka serednoho zakladu osvity: navch. posib.* [Training of the head of a secondary educational institution], 2004, Kyiv: Millenium, 212.
16. Omarov, A.M., 1984. *Rukovoditel: Razmyshlenia o stile upravleniia* [Reflections on management style], Moskva: Politizdat, 255.