

Ольга Пристай

СТРУКТУРНО-ПРОЦЕСУАЛЬНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Пристай Ольга. Структурно-процесуальна модель формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. Статтю присвячено аналізу проблеми формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. Виокремлено основні підходи до розуміння управлінської компетентності (як здатності та готовності до ефективної управлінської діяльності); представлено професійно-особистісний профіль, технології формування; запропоновано комплексний підхід розвитку, відображений у структурно-процесуальній моделі формування управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

Презентовано структурні компоненти вказаної моделі: мету, змістові блоки, вектори формувального впливу, ключові компетентності та особистісні властивості керівника ЗЗСО, показники сформованості управлінської компетентності, а також поетапність даного процесу. Наголошено, що сформованість управлінської компетентності не може бути констатовано за відсутності лідерства, як особистісної властивості керівника, та його спроможності до вибору і застосування ним ефективних лідерських стратегій.

***Ключові слова:** керівники закладів загальної середньої освіти, менеджери освіти, управлінська компетентність, структурно-процесуальна модель формування управлінської компетентності.*

***Prystai, Olha. A structural-processual model of the formation of managerial competence of heads of general secondary education institutions.** The article is devoted to the analysis of research on the problem of the formation of managerial competence of heads of institutions of general secondary education. The main approaches to understanding managerial competence (as the ability and readiness for effective managerial activity) are singled out, its professional and personal profile, technologies of its formation and development are presented, based on the analysis of which a comprehensive approach is proposed, reflected in the developed structural-processual model of the formation of managerial competence of managers of institutions of general secondary education.*

The structural components of this model are demonstrated: the goal, content blocks, vectors of formative influence, key competencies and personal attributes of the head of the institutions of general secondary education, indicators of the formation of managerial competence, as well as the phasing of this process. It is emphasized that the formation of managerial competence cannot be ascertained in the absence of leadership, as a personal attribute of the manager, and his/her ability to choose and apply effective leadership strategies.

***Keywords:** heads of general secondary education institutions, education managers, managerial competence, structural and procedural model of formation of managerial competence.*

Вступ. В умовах кризових викликів сьогодення загострюється потреба формування і розвитку управлінської компетентності керівників закладів освіти. Підвищення якості управління освітою є першочерговим завданням в умовах воєнного стану в Україні. Суспільство усвідомлює пріоритетність збереження, вдосконалення та адаптації до нових реалій, конструктивного перетворення сфери освіти потужний двигун післявоєнного розвитку держави.

Аналіз досвіду європейських країн свідчить, що одними з найважливіших завдань підготовки лідерів освіти є: оновлення змісту, запровадження інноваційних методів, форм, технологій навчання керівників, які сприятимуть формуванню необхідних компетентностей не лише у студентів, що готуються зайняти управлінські посади, а й у вже досвідчених менеджерів, що мають значний професійний багаж.

Феномен управлінської компетентності керівників у сфері освіти вважається різновидом професійної компетентності, який має свою структуру й дозволяє фахівцеві у найефективніший спосіб здійснювати управлінську діяльність, а також сприяє його саморозвитку й самовдосконаленню, як у системі післядипломної освіти, так і в процесі самоосвіти. Це поняття описується, як сукупність певних компонентів – структурних елементів, які складаються з професійно важливих якостей та властивостей індивідуальності керівника.

У науковій літературі сутнісний зміст поняття управлінської компетентності розглядають за двома базовими напрямками: як здатність фахівця вирішувати професійні проблеми і завдання, опираючись на попередньо набутий досвід та залученість людини до загальнокультурних цінностей, чи здатність особистості опанувати свої психологічні ролі, вводити рольову поведінку у процес власної життєдіяльності; та як готовність керівника до виконання його професійної діяльності, до точного формулювання, цілісного й глибокого аналізу наявних проблем, пошуку з більшої кількості альтернативних варіантів вирішення найбільш доцільний і ефективний щодо конкретної ситуації.

У таких європейських країнах як Фінляндія, Велика Британія, Польща та Україна було розроблено та впроваджено профілі компетентності стандарти керівників закладів освіти. Однак на національному рівні попри значну кількість праць, присвячених проблемі управлінської компетентності, досі не здійснено наукове моделювання процесу формування управлінської компетентності керівників закладів освіти. Це і визначило мету нашої публікації.

Мета дослідження – за результатами теоретичного аналізу підходів та технології формування компетентності розробити і обґрунтувати структурно-процесуальну модель формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати дослідження проблеми формування управлінської компетентності.
2. Розробити і обґрунтувати структурно-процесуальну модель формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.

Результати дослідження та їх обговорення. Під формуванням компетентності ми розуміємо результат загального особистісного розвитку керівника, його здатність до застосування творчого підходу до своїх професійних обов'язків та прагнення до неперервного вдосконалення і самоосвіти; становлення компетентності під впливом усіх зовнішніх і внутрішніх факторів на внутрішні сили розвитку особистості, досягнення певного рівня стабільності (Штуль, 2013).

Формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти вимагає створення й застосування відповідних засад організації цього процесу. До них відносимо теоретико-методологічні підходи, принципи, алгоритми тощо.

Підготовка менеджера освіти відповідного рівня, який буде компетентним у всіх вище зазначених посадових функціях та успішно реалізовуватиме управління, повинна базуватись на діяльнісному підході. Сучасні технології формування управлінської компетентності в системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників обов'язково

мають містити практичну складову для засвоєння необхідних навичок. Такий вид впливу дає змогу інтегрувати новий досвід, що базується на усвідомленні отриманих знань.

Наш досвід дозволив зробити висновки, що основним шляхом формування управлінської компетентності є використання інноваційних технологій, спрямованих на розвиток емпатії, емоційного інтелекту та креативного мислення в процесі підготовки управлінців, що може бути успішно реалізовано за допомогою інтерактивних форм навчання (Пристаї, 2022).

Під інтерактивним навчанням розуміємо різновид активного навчання, спрямованого на створення комфортних освітніх умов, за яких кожна особа, що навчається, відчуває власну інтелектуальну спроможність засвоювати нові знання. Це можливе лише під час регулярної активної взаємодії суб'єктів навчального процесу (Даниленко, 2015).

Розцінюємо інтерактивне навчання як перш за все діалогове, під час якого здійснюється взаємодія суб'єктів освітнього процесу. За такої форми здобувач більше не являється об'єктом, а стає повноцінним суб'єктом освітнього процесу, активним учасником подій, власної освіти й особистісного розвитку. Використання інтерактивних методів, що місять елемент непередбачуваності та новизни, сприяють зростанню залученості й прояву ініціативності у процесу навчання.

Інтерактивні форми навчання містять комплекс дослідницьких і творчих прийомів, засобів, методів навчання. Відбувається активна взаємодія між суб'єктами освітнього процесу на основі використання моделювання життєвих і професійних умов. Це дозволяє розширити погляд на можливі варіанти розв'язання проблем, створити ситуацію ризику, суперечності та творчого пошуку (Федорчук, Кутішенко, 2003).

Інтерактивні технології оптимізують навчальний процес та задають його інтенсивність. Їхнє використання дозволяє:

- робити процес засвоєння навчальної інформації більш доступним, проявляти креативність та оригінальність в опрацюванні навчального матеріалу;
- конструктивно формулювати і аргументувати власну думку, правильно її висловлювати, доводити власні ідеї, бути готовим до дискусії;
- вчитись вибудовувати конструктивні відносини в групі, що базуються на взаємоповазі та готовності до діалогу;
- самостійно створювати творчі проекти (Сисоєва, 2011).

Ми погоджуємося з Ю. Бадаєвим щодо визначення принципів підвищення кваліфікації дорослих, зокрема таких:

- індивідуалізація навчання (забезпечення можливості для персоналу отримувати підготовку та підвищення кваліфікації за індивідуальною траєкторією),
- принцип суб'єктності (той, хто навчається, є суб'єктом навчального процесу, який самостійно визначає траєкторію власного розвитку),
- принцип наступності програм навчання та їх зв'язку з професійними функціями співробітника, принцип перспективності (побудова навчальних програм відповідно до поточних та перспективних функцій працівників) (Бадаєв, Ганношина, 2003).

Вважаємо за доцільне, досліджуючи формування управлінської компетентності керівника, використовувати метод моделювання, що дозволяє виділити головні ознаки об'єктів чи явищ та зосередитись на них, відкидаючи менш вагомі, що можуть лише ускладнювати аналіз; дає змогу представити інформацію у вигляді графічних структур, чи умовних зображень; виявляє неочевидні, приховані зв'язки, що впливають на узагальнений аналіз і синтез.

Такий підхід надає можливість наочного відтворення структури і динаміки цього процесу, а саме:

- відобразити структурні компоненти процесу формування управлінської компетентності керівників ЗЗСО;
- вказати взаємовплив та зв'язки між усіма елементами моделі;

- відобразити вектори формувального впливу, інструменти навчання та критерії оцінки ефективності цього процесу (Хриков, 2012).

Модель за своєю суттю є системним явищем, що містить структуровані елементи, які об'єднуються у певну систему. Це дозволяє чітко виділити між ними зв'язки, впливи, залежності та порівнювати їх, отримуючи нову інформацію про об'єкт дослідження.

Вважаємо, що основою формувального впливу, відображеного в структурно-процесуальній моделі епсихолого-педагогічний супровід. Він являє собою системупсихолого-педагогічних інтервенцій, спрямованих на аналіз, розвиток, вдосконалення, створення та забезпечення відповідних соціальних та психологічних умов, які сприяють успішному розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти з урахуванням його професійно-психологічного потенціалу та особливостей реалізації у сфері освіти (Міляєва, 2011).

Стратегічна лінія психолого-педагогічного супроводу пов'язана із самовизначенням у сферах загальнолюдських цінностей і міжособистісного спілкування, а також психолого-фізіологічними особливостями і моральними завданнями певного віку. Супровід, як і співробітництво, передбачає спільне планування обох суб'єктів освітнього процесу, співтворчість, але і особисту відповідальність кожного учасника та його ініціативність.

Психолого-педагогічний супровід освітнього процесу включає декілька етапів:

- мотиваційний, на якому встановлюється емоційний контакт між учасниками процесу, йде аналіз можливих варіантів співпраці, уточнюються професійні очікування;

- концептуальний, в його рамках розкривається зміст майбутньої роботи, визначається позиція суб'єктів освітнього процесу, розподіляються функціональні обов'язки між всіма його учасниками;

- проектний, на якому розробляється освітня програма на базі початкової діагностики, відбувається психолого-педагогічна підготовка інших учасників програми;

- практична реалізація проекту, проведення аналізу та рефлексії;

- рефлексивно-діагностичний, спрямований на оцінку результатів, перехід на новий етап розвитку (Урський, 2005).

Використання різноманітних програм формування і розвитку психологічних властивостей особистості, її соціальних навичок та компетентностей під час психолого-педагогічного супроводу сприяє формуванню зрілого, відповідального та самостійного фахівця, що здатен до здорової взаємодії із соціумом та успішної адаптації на ринку праці.

Саме тому освітній процес виступає об'єктом психолого-педагогічного супроводу, а предметом – ситуація особистісного розвитку як система взаємин зі світом, з оточенням, з самим собою. Психолого-педагогічний супровід особистісного розвитку має розглядатись як супровід міжособистісних взаємин (їх розвиток, корекція, взаємовплив).

Психолого-педагогічний супровід має наступні завдання:

- запобігання проблемам особистісного та екзистенціального характеру;

- допомога (сприяння) у вирішенні актуальних запитів саморозвитку та самореалізації;

- розв'язання питань пов'язаних із плануванням освітнього і кар'єрного розвитку;

- налагодженням емоційно-вольової сфери, стосунків з оточуючими;

- розвиток психолого-педагогічної компетентності (культури) педагогів, керівників (Злочевська, 2013).

На даному етапі психолого-педагогічний супровід в освітньому просторі широко реалізується як комплексна система заходів з організації освітнього процесу і розвитку дитини. Водночас, недостатня увага приділяється вивченню питання психолого-педагогічного супроводу керівників закладів освіти. Ми вважаємо, що вивчення даного питання і розгляд психолого-педагогічного супроводу як комплексної технології та формування особливої культури допомоги і підтримки у вирішенні завдань особистісного розвитку є нагальною потребою, вимагає певної уваги і розробок.

Першим важливим етапом запровадження психолого-педагогічного супроводу є підвищення мотивації суб'єктів освітнього простору, актуалізація системи спонукань, які

зумовлюють їхню активність і визначають її спрямованість, формування їхньої зацікавленості, обізнаності та психологічної готовності до свідомого професійного розвитку.

Ще одним важливим завданням є проведення психологічної діагностики для визначення рівня сформованості показників управлінської компетентності.

У попередньому науковому доробку (Пристай, 2021) представлено розроблений нами професійно-особистісний профіль управлінської компетентності керівників ЗЗСО. Профіль компетентності розуміємо як визначений перелік компетенцій (знань, вмінь, поведінкових стратегій), що забезпечують якісне виконання управлінських функцій.

До компонентів управлінської компетентності керівника ЗЗСО включаємо 5 компетенцій: мотивація і орієнтація на розвиток; спроможність до створення безпечного середовища; емоційний інтелект; співробітництво; організаційна спроможність. Ці компетенції реалізуються такими психологічними властивостями особистості, як емпатія, емоційний інтелект, креативне мислення та вольова організація особистості. У поведінці керівників це знаходить свій прояв через систематичне вдосконалення фахової, психолого-педагогічної кваліфікації та безперервний особистісний розвиток; визначення стратегічних векторів розвитку закладу освіти; вміння впливати на власний емоційний стан та емоційний стан співрозмовника; вміння відновлювати свої ресурси після стресу; вміння мотивувати себе та оточуючих; організацію та забезпечення зв'язку з громадськістю; пошук партнерів та підтримку з ними ефективної співпраці; протидію булінгу, мобінгу та насильству; створення безпечних умов освітнього простору; забезпечення соціального захисту всіх учасників освітнього простору; забезпечення безперебійного функціонування закладу освіти; вміння приймати, запроваджувати та втілювати управлінські рішення; вміння спланувати роботу закладу освіти та працювати з документацією і кадрами на усіх етапах організаційної роботи.

Розроблена нами структурно-процесуальна модель формування управлінської компетентності керівників ЗЗСО містить мету, основні змістові блоки роботи, що визначають вектори впливу на властивості особистості керівника. Останні, в свою чергу, лежать в основі формування управлінських компетенцій та знаходять свій прояв у поведінкових показниках сформованості управлінської компетентності, виборі лідерських стратегій (рис.1). Детальніше розглянемо зміст кожної складової запропонованої моделі.

Мету вказаної моделі було визначено, виходячи із розуміння її системоутворювальної функції та задля передбачення цілеспрямованого результату. Отже, метою застосування розробленої моделі є формування управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

Структурно-процесуальна модель формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти включає наступні етапи:

- етап здійснення формувального впливу у межах психолого-педагогічного супроводу;
- етап особистісних перетворень керівників ЗЗСО;
- етап моніторингу результатів формування управлінської компетентності керівників ЗЗСО.

На етапі формувального впливу у межах психолого-педагогічного супроводу виділено основні блоки:

- психолого-педагогічна просвіта, що дозволяє актуалізувати мотивацію учасників до опанування нових знань, умінь і навичок;
- діагностика (індивідуальна і групова), що дозволяє визначити сильні сторони і зони розвитку менеджерів освіти, а також розробити їхні індивідуальні траєкторії особистісного розвитку;
- формування управлінської культури і розвиток властивостей особистості, що здійснюється під час програми психолого-педагогічного супроводу.

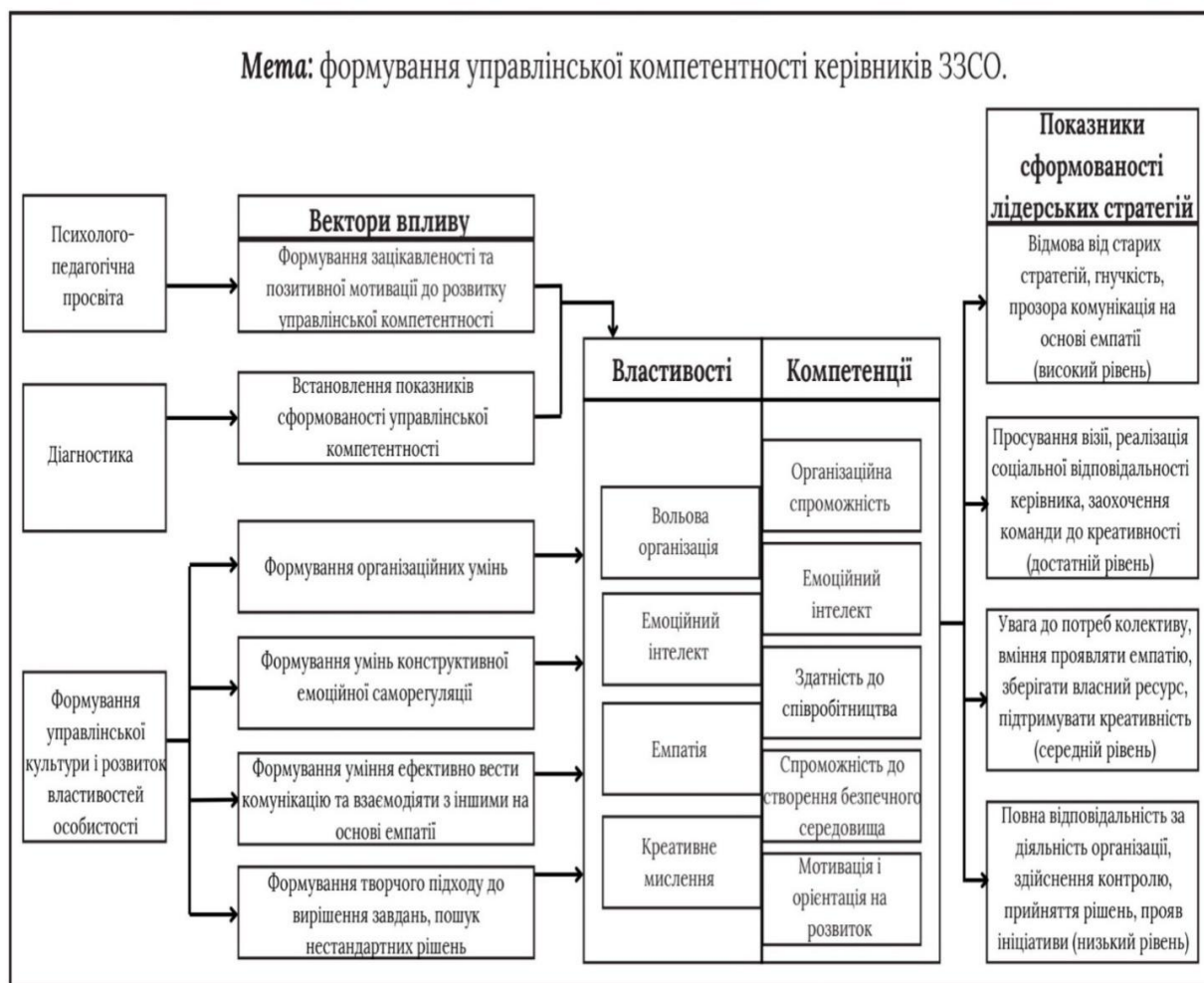


Рис. 1. Структурно-процесуальна модель формування управлінської компетентності керівників ЗЗСО

Вказані блоки визначають вектори впливу, які забезпечують цілеспрямоване формування управлінської компетентності керівників ЗЗСО:

1. Формування зацікавленості, позитивної мотивації до розвитку управлінської компетентності та до опанування нових навичок.
2. Встановлення показників сформованості управлінської компетентності та визначення індивідуальної траєкторії особистісного розвитку.
3. Формування організаційних умінь.
4. Формування умінь конструктивної емоційної саморегуляції.
5. Формування уміння ефективно вести комунікацію та взаємодіяти з іншими на основі емпатії.
6. Формування творчого підходу до вирішення завдань, пошук нестандартних рішень.

Формувальний вплив цілеспрямовано здійснюється на ключові компетенції профілю управлінської компетентності керівників ЗЗСО та властивості особистості, які лежать в основі даних компетенцій. Нагадаємо, що до основних компетенцій даного профілю ми включаємо такі складові: мотивацію і орієнтацію на розвиток; емоційний інтелект; здатність до співробітництва; спроможність до створення безпечного середовища; організаційну спроможність.

На етапі особистісних перетворень керівників ЗЗСО відбувається розвиток відповідних психологічних властивостей, таких як: емоційний інтелект, емпатія, воляова організація та креативне мислення. Особливість складових управлінської компетентності керівників ЗЗСО полягає у тому, що вони набуваються поступово і паралельно, формуються під впливом різних інструментів або окремих модулів, на основі міждисциплінарних зв'язків. Необхідно зробити наголос на тому, що даний процес є перманентним впродовж всієї професійної діяльності і навіть всього життя.

На етапі моніторингу результатів формування управлінської компетентності керівників ЗЗСО ми визначаємо показники сформованості лідерських стратегій:

- відмова від старих стратегій, пошук і запровадження ефективних рішень, гнучкість, прозора комунікація на основі емпатії (високий рівень);

- визначення та просування візії, яка об'єднує членів команди. Реалізація соціальної відповідальності керівника, заохочення команди до прийняття креативних рішень (достатній рівень);

- увага до потреб колективу та власних емоційних потреб, вміння проявляти емпатію, зберігати власний ресурс, підтримувати креативність (середній рівень);

- повна відповідальність за діяльністю організації, здійснення контролю, прийняття рішень, організація процесів, прояв ініціативи (низький рівень).

Етап моніторингу результатів дозволяє нам зробити висновок про низький, середній, достатній та високий рівень сформованості управлінської компетентності керівників ЗЗСО та внести необхідні корективи у процес її формування.

Висновки. Формування управлінської компетентності керівників ЗЗСО визначено як результат особистісного розвитку керівника, що характеризується його здатністю до вирішення професійних проблем і завдань, опираючись на попередньо набутий досвід та застосуванням творчого підходу до своїх професійних обов'язків, а також готовністю фахівця до професійної рольової поведінки, найбільш доцільної та ефективною щодо конкретної ситуації.

Розроблено та вперше представлено структурно-процесуальну модель формування управлінської компетентності керівників ЗЗСО, яка відображає поетапність здійснення формувального впливу, його вектори та сукупність структурних складових, що забезпечують ефективність цього процесу, а також надають можливість здійснити кількісне та якісне оцінювання загального рівня сформованості управлінської компетентності менеджерів освіти. Структурно-процесуальна модель формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти може бути використана в процесі підготовки менеджерів освіти, підвищення їхньої кваліфікації та сталого професійного розвитку.

Перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження не вичерпує усіх аспектів означеної проблеми. Актуальними в умовах сьогодення і такими, що потребують розв'язання, вважаємо ґрунтовне дослідження методологічних засад психології професійного розвитку керівників, розробку психологічного підґрунтя підготовки кадрового резерву в сфері освіти. Подальші напрямки науково-дослідної роботи вбачаємо у вивченні лідерських стратегій поведінки, які сприятимуть подоланню кризових умов в сучасній українській освіті.

Література

1. Бадаєв, Ю. І., & Ганношина, І. М. (2015). Моделювання NURBS-кривих на основі принципу двоїстості. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*, 20, 106–109.
2. Баніт, О. (2016). Професійний розвиток особистості в сучасному освітньому просторі. *Теорія та методика професійної освіти*, 10(2), 62–69.
3. Бондарчук, О. І. (2002). Професійна кар'єра керівників шкіл: психологічний аспект. *Актуальні проблеми психології*, 1, 86–89.

4. Вітвицька, С. С. (2011). Компетентнісний та професіографічний підходи до побудови професіограми магістра освіти. *Вісник Житомирського державного університету. Педагогічні науки*, 57, 52–58.
5. Головань, М. (2014). Професійна компетентність викладача вищого навчального закладу. *Проблема сучасної педагогічної освіти. Серія: Педагогіка і психологія*, 44 (3), 79–88.
6. Даниленко, Л. І. (1998). *Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи* : монографія. Київ : Логос.
7. Даниленко, Л. І. (2015). Педагогічні умови формування готовності вчителя у післядипломній освіті до застосування інноваційних технологій інтерактивного навчання. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія*, 44, 123–127.
8. Дубасенюк, О. А. (2008). Концептуальні моделі педагогічної освіти: наукові пошуки та здобутки. *Професійно-педагогічна освіта: сучасні концептуальні моделі та тенденції розвитку* : монографія. за заг. ред. проф. О. А. Дубасенюк. Вид. 2-ге, доп. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 8–29.
9. Злочевська, Л. С. (2013). Психолого-педагогічний супровід як інструмент цілісного розвитку та саморозвитку в професійному самовизначенні учнівської молоді: арт-терапевтичний підхід. *Професійно-технічна освіта*, 1 (54), 46–50.
10. Калашнікова, С. (2011). *Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій* : дис. ... д-ра. пед. наук : 13.00.06. М-во освіти і науки України, Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. Київ.
11. Карамушка, Л. М., & Ключко, А. О. (2019). Тренінгова програма "Психологія розвитку інноваційних стилів управління в менеджерів освітніх організацій": завдання, основні тематичні модулі та інтерактивні техніки. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 4(18), 46–61.
12. Лугова, В.М., & Серіков, Д.О. (2016). Уточнення структури управлінської компетентності керівника. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти* : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів. Харків, 3221–3236.
13. Міляєва, В. Р. (2011). *Формування фахової компетентності державних службовців у системі підвищення кваліфікації* : монографія. Дрогобич.
14. Міляєва, В. Р. (2014). Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки*, 1, 34–40.
15. Міляєва, В. Р., & Пристай, О. В. (2019). Психологічні особливості управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх реформ. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*, 31(1), 60–65.
16. Міляєва, В.Р., & Пристай, О.В. (2022). Психологічний аспект аналізу лідерських стратегій поведінки керівників закладів загальної середньої освіти у кризовій ситуації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 3-4 (27), 103–112.
17. Пристай, О.В. (2021). *Управлінська компетентність як детермінанта успішності керівника школи в сучасному освітньому середовищі. Освітнє керівництво: від теорії до практики* : монографія. Київ ; Кривий Ріг, 2021.
18. Пристай, О.В. (2022). Креативність та емоційний інтелект у структурі управлінської компетентності керівника ЗЗСО. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія «Психологія»*, 15 (1), 36–41.
19. Сисоєва, С.О. (2011). *Інтерактивні технології навчання дорослих: навчально-методичний посібник*. Київ : ЕКМО.
20. Сорочан, Т.М. (2005). *Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія і практика* : монографія. Луганськ : Знання.
21. Уруський, В.І. (2005). *Формування готовності вчителів до інноваційної діяльності : методичний посібник*. Тернопіль: ТОКІППО.
22. Федорчук, В., & Кутішенко, В. (2003). Соціально-психологічний тренінг формування творчого потенціалу майбутнього вчителя. *Використання інтерактивних методів та мультимедійних засобів у підготовці педагога*, 78–103.
23. Хриков, Є. М. (2012). Моделювання технології організації навчального процесу з використанням VEB-2.0 у вищому навчальному закладі. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*, 22 (257), 281–288.

24. Чупахін, С.А. (2015). Роль зворотних зв'язків в моделі формування професійної компетентності майбутніх інженерів-зв'язківців. *Історичні, філософські, мовні і методологічні тенденції розвитку сучасної освіти* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Харків, 112–116
25. Штуль, С.Л. (2013). Управлінська компетентність керівника сучасної школи. *Теоретичні питання сучасного освітнього менеджменту*, 1(11), 75-89.

References

1. Badaiev, Y. I., & Hannoshyna, I. M. (2015). Modeliuvannia NURBS-kryvykh na osnovi pryntsyphu dvoistosti [Modeling of NURBS curves based on the principle of duality]. *Kompiuterno-intehrovanitekhnohii: osvita, nauka, vyrobnytstvo*, 20, 106–109. [in Ukrainian]
2. Banit, O. (2016). Profesiyni rozvytok osobystosti v suchasnomu osvitnomu prostori [Professional development of personality in the modern educational space]. *Teoriia ta metodykaprofesiinoiosvity*, 10(2), 62–69. [in Ukrainian]
3. Bondarchuk, O. I. (2002). Profesiina kariera kerivnykiv shkil: psykholohichni aspekt [Professional career of school leaders: psychological aspect]. *Aktualniproblemypsykholohii*, 1, 86–89. [in Ukrainian]
4. Vitvytska, S.S. (2011). Kompetentnisnyi ta profesiografichniy pidkhody do pobudovy profesiogramy mahistra osvity [Competency and professional approaches to the construction of the professional profile of the master of education]. *Visnyk Zhytomyrskohoderzhavnohouniversytetu. Pedahohichninauky*, 57, 52–58. [in Ukrainian]
5. Holovan, M. (2014). Profesiina kompetentnist vykladacha vyshchoho navchalnoho zakladu [Professional competence of a teacher of a higher educational institution]. *Problemasuchasnoipedahohichnoiosvity. Serii: Pedahohikaipsykholohii*, 44 (3), 79-88. [in Ukrainian]
6. Danylenko, L.I. (1998). Modernizatsiia zmistu, form ta metodiv upravlinskoii diialnosti dyrektora zahalnoosvitnoi shkoly [Modernization of the content, forms and methods of management activity of the director of the secondary school]: monohrafiia. Kyiv : Lohos. [in Ukrainian]
7. Danylenko, L.I. (2015). Pedahohichni umovy formuvannia hotovnosti vchytelia u pislidiplomnii osviti do zastosuvannia innovatsiinykh tekhnolohii interaktyvnoho navchannia. [Pedagogical conditions for the formation of teacher readiness in postgraduate education for the use of innovative technologies of interactive learning]. *Naukovi zapysky Vinnytskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Mykhaila Kotsiubynskoho. Serii: Pedahohika i psykholohii*, 44, 123–127. [in Ukrainian]
8. Dubaseniuk, O.A. (2008). Kontseptualni modeli pedahohichnoi osvity: naukovi poshuky ta zdobutky [Conceptual models of pedagogical education: scientific research and achievements]. *Profesiino-pedahohichnaosvita: suchasnikontseptualnimodeli ta tendentsiirozvytku* : monohrafiia. Za zah. red. prof. O. A. Dubaseniuk. Vyd. 2-he, dop. Zhytomyr : Vyd-voZhDUim. I. Franka. 8–29. [in Ukrainian]
9. Zlochevska, L.S. (2013). Psykholoho-pedahohichniy suprovid yak instrument tsilisnoho rozvytku ta samorozvytku v profesiinomu samovyznachenni uchnivskoi molodi: art-terapevtychnyi pidkhid [Psychological and pedagogical support as a tool of holistic development and self-development in the professional self-determination of student youth: an art-therapeutic approach]. *Profesiino-tekhnichna osvita*, 1 (54), 46-50. [in Ukrainian]
10. Kalashnikova, S. (2011). Teoretyko-metodolohichni zasady profesiinoi pidhotovky upravlinsiv-lideriv v umovakh suchasnykh suspilnykh transformatsii [Theoretical and methodological principles of professional training of managers-leaders in the conditions of modern social transformations] : dys. ... d-ra. ped. nauk : 13.00.06. M-voosvityinauky Ukrainy, Kyiv. un-t im. B. Hrinchenka. Kyiv. [in Ukrainian]
11. Karamushka, L.M., & Klochko, A.O. (2019). Treninhova prohrama "Psykholohiia rozvytku innovatsiinykh styliv upravlinnia v menezheriv osvitnikh orhanizatsii": zavdannia, osnovni tematychni moduli ta interaktyvni tekhniki [Training program "Psychology of development of innovative management styles in managers of educational organizations": tasks, main thematic modules and interactive techniques]. *Orhanizatsiinapsykholohiia. Ekonomichnapsykholohiia*, 4(18), 46–61. [in Ukrainian]
12. Luhova, V.M., & Sierikov, D.O. (2016). Utochnennia struktury upravlinskoii kompetentnosti kerivnyka [Clarifying the structure of the manager's managerial competence]. *Rozvytokyevropeiskohoprostoruochymamolodi: ekonomichni, sotsialni ta pravoviaspekty* : mater. Vseukr. nauk.-prakt. konf. molodykhvchenykh ta studentiv. Kharkiv. 3221–3236. [in Ukrainian]
13. Miliaieva, V. R. (2011). Formuvannia fakhovoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv u systemi pidvyshchennia kvalifikatsii [Formation of professional competence of civil servants in the system of professional development]: monohrafiia. Drohobych. [in Ukrainian]

14. Miliaieva, V. R. (2014). Rozvytok liderskoho potentsialu v protsesi formuvannia upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv navchalnykh zakladiv [Development of leadership potential in the process of formation of managerial competence of heads of educational institutions]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoï prykordonnoï sluzhby Ukrainy. Pedagogichna nauka, 1*, 34–40. [in Ukrainian]
15. Miliaieva, V.R., & Prystai, O.V. (2019). Psykholohichni osoblyvosti upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity v umovakh osvitnikh reform [Psychological features of managerial competence of heads of general secondary education institutions in conditions of educational reforms]. *Pedagogichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedagogika, 31*(1), 60–65. [in Ukrainian]
16. Miliaieva, V.R., & Prystai, O.V. (2022). Psykholohichni aspekt analizu liderskykh stratehii povedinky kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity u kryzovii sytuatsii [The psychological aspect of the analysis of the leadership strategies of the leaders of general secondary education institutions in a crisis situation]. *Orhanizatsiï napsykholohiia. Ekonomichna psykholohiia, 3-4* (27), 103–112. [in Ukrainian]
17. Prystai, O. V. (2021). Upravlinska kompetentnist yak determinanta uspishnosti kerivnyka shkoly v suchasnomu osvitnomu seredovyschi [Managerial competence as a determinant of the success of the head of the school in the modern educational environment]. *Osvitnie kerivnytstvo: vid teorii do praktyky: monohrafiia*. Kyiv; Kryvyi Rih, 2021. [in Ukrainian]
18. Prystai, O.V. (2022). Kreatyvnist ta emotsiïnyi intelekt u strukturi upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka ZZSO [Creativity and emotional intelligence in the structure of managerial competence of the head of the IGSE]. *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka. Seriiia «Psykholohiia», 15* (1), 36–41. [in Ukrainian]
19. Sysoieva, S.O. (2011). Interaktyvni tekhnolohii navchannia doroslykh: navchalno-metodychnyi posibnyk [Interactive technologies for teaching adults: educational and methodological manual]. Kyiv: EKMO. [in Ukrainian]
20. Sorochan, T.M. (2005). Pidhotovka kerivnykiv shkil do upravlinskoï diialnosti: teoriia i praktyka [Preparation of school heads for managerial activities: theory and practice]: monohrafiia. Luhansk: Znannia. [in Ukrainian]
21. Uruskyi, V. I. (2005) Formuvannia hotovnosti vchyteliv do innovatsiïnoi diialnosti : metodychnyi posibnyk [Formation of teachers' readiness for innovative activities: methodical guide]. Ternopil: TOKIPPO. [in Ukrainian]
22. Fedorchuk, V., & Kutishenko, V. (2003). Sotsialno-psykholohichni treninh formuvannia tvorchoho potentsialu maibutnoho vchytelia [Social-psychological training of the formation of the creative potential of the future teacher]. *Vykorystannia interaktyvnykh metodiv ta multymediïnykh zasobiv u pidhotovtsi pedahoha*. Kamianets-Podilskyi: Abetka-NOVA. 78–103. [in Ukrainian]
23. Khrykov, Y.M. (2012). Modeliuvannia tekhnolohii orhanizatsii navchalnoho protsesu z vykorystanniam VEB-2.0 u vyshchomu navchalnomu zakladi [Modeling the technology of organizing the educational process using VEB-2.0 in a higher educational institution]. *Visnyk LNU imeni Tarasa Shevchenka, 22* (257), 281–288. [in Ukrainian]
24. Chupakhin, S.A. (2015). Rol zvorotnykh zviazkiv v modeli formuvannia profesiïnoi kompetentnosti maibutnykh inzheneriv-zviazkivtsiv [The role of feedback in the model of formation of professional competence of future communications engineers.]. *Istorychni, filosofski, movni i metodolohichni tendentsii rozvytku suchasnoï osvity: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Kharkiv, 112–116. [in Ukrainian]
25. Shtul, S.L. (2013). Upravlinska kompetentnist kerivnyka suchasnoï shkoly [Managerial competence of the head of a modern school]. *Teoretychni pytannia suchasnoho osvithnoho menedzhmentu, 1*(11), 75–89. [in Ukrainian]

Відомості про автора

Пристай Ольга, здобувач PhD за спеціальністю 053 Психологія, Київ, Україна
Prystai, Olga, PhD student in 053 Psychology, Kyiv, Ukraine
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8867-9377>
 E-mail: olga.pavlyshak@gmail.com

Отримано 2 травня 2023 р.
 Рецензовано 23 травня 2023 р.
 Прийнято 29 травня 2023 р.