

metodyky navchannia: dosvid, tendentsii, perspektyvy : materialy IV mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (m. Ternopil, 30 kvit. 2020 r.). Ternopil, 2020. S. 147–149. [in Ukrainian]

15. Spirin, O., Vakaliuk, T. (2017). Kryterii doboru vidkrytykh Web-opiiientovanykh tekhnolohii navchannia osnov prohramuvannia maibutnikh uchyteliv informatyky [Criteria for selecting open web-oriented teaching technologies for teaching the basics of programming to future computer science teachers] Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia. № 4 (60). S. 275–287. [in Ukrainian]

16. Shelever, O. V., Lysak, H. O., Kharlai, L. O. (2022). Tekhnolohii internet rechei v suchasni osviti: perspektyvy, osoblyvosti. Innovatsiina pedahohika [Internet of Things technologies in modern education: perspectives and features] T. 2. № 50. С. 210–213. [in Ukrainian]

17. Barak, M. (2017). Cloud pedagogy: Utilizing web-based technologies for the promotion of social constructivist learning in science teacher preparation courses. Journal of Science Education and Technology. 26 (5), pages 459-469. URL: <https://doi.org/10.1007/s10956-017-9691-3> [in English]

18. Duzhyi, R. V., & Derkach, T. M. (2024). Learning styles of the Armed Forces of Ukraine personnel undergoing English language courses. Educational Technology Quarterly. 2024. URL: <https://doi.org/10.55056/etq.659> [in English]

19. Kumnuansin, J., Khlaisang, J., Koraneekij, P. (2022). Design of Cloud-Based Adaptive Learning System to Promote

Creative Problem Solving for the 21st Century Learners. TEM Journal. Volume 11, Issue 4, pages 1660-1668, ISSN 2217-8309, DOI: 10.18421/TEM114-29 [in English]

#### ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

**КРИКУН Вікторія Дмитрівна** – кандидат педагогічних наук, старший дослідник, начальник науково-дослідного відділу мовного тестування наукового центру мовного тестування навчально-наукового центру іноземних мов Національного університету оборони України.

**Наукові інтереси:** мовне тестування відповідно до вимог НАТО STANAG 6001, розвиток іншомовної професійної компетентності офіцерів Збройних Сил України, післядипломна освіта.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**KRYKUN Viktoriia Dmytrivna** – PhD (Education), Senior Researcher, Chief of the Language Testing Research Section of the Language Testing Research Centre of the Foreign Languages Education and Research Centre at the National Defence University of Ukraine

**Scientific interests:** language testing in accordance with the NATO STANAG 6001 requirements, development of the foreign language professional competence of the Ukrainian Armed Forces officers, postgraduate education.

*Стаття надійшла до редакції 16.01.2024 р.*

УДК 37.091.113

DOI: 10.36550/2415-7988-2024-1-213-184-190

**КУРКІНА Сніжана Віталіївна** –

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри мистецької освіти Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2009-1590>

e-mail: [sneghana28@gmail.com](mailto:sneghana28@gmail.com)

**ЖУРАВЛІОВ Віталій Максимович** –

старший викладач кафедри економіки, менеджменту і комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9146-5430>

e-mail: [zhuravlyov1946@gmail.com](mailto:zhuravlyov1946@gmail.com)

**СТРІТЬЄВИЧ Тетяна Миколаївна** –

кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри мистецької освіти Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6655-678X>

e-mail: [tanya\\_strit@ukr.net](mailto:tanya_strit@ukr.net)

## ПРОБЛЕМА РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ І ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Сьогодні українське суспільство висуває принципово нові вимоги до всіх освітніх установ: від дошкільного навчального закладу до закладу вищої освіти. Зрештою це стосується й оновлення змісту й структурних компонентів особистості і професійної компетентності керівника закладу освіти, зокрема до керівника освітнього закладу, оскільки саме від нього більшою мірою залежить забезпечення якості освіти. Окрім цього, самі механізми управління закладами освіти також потребують модернізації новітніми інформаційними технологіями, інноваційним педагогічним й управлінським інструментарієм та сучасним психолого-педагогічним супроводом.

У представленій статті зроблено спробу дослідити актуальну проблему формування особистості і професійної компетентності керівників закладів освіти України. Автори доводять, що сьогодні, в процесі реформування системи освіти в Україні, в умовах пристосування освітньої галузі до європейських зразків, постає необхідність формування інноваційної моделі особистості і професійної компетентності керівника закладу освіти. Автори переконують, що сучасний керівник має бути озброєний спеціальними знаннями для здійснення управлінської діяльності, особливу манеру поведінки, креативне мислення для розв'язування будь-якого завдання. Головне з них полягає у вмінні скласти перспективний план розвитку очолюваного ним закладу освіти, який зможе витримати конкуренцією на ринку освітніх послуг країни.

В процесі роботи над статтею авторами проаналізовано праці вітчизняних і зарубіжних науковців, які розкривали провідні положення педагогічного менеджменту, розробили теорію лідерства, вивчали теорію та практику управління закладами освіти різного рівня (від дошкільних навчальних закладів до закладів вищої освіти) та педагогічними системами.

Доведено, що у відповідності з сучасними поглядами на сутність праці керівника закладу освіти, вона зводиться до виконання ряду функцій, тобто видів діяльності, серед яких можна виокремити стратегічну, експертно-інноваційну й адміністративну, яка в свою чергу, включає кілька підфункцій.

**Ключові слова:** особистість, лідер, особистісні якості, професійна компетентність, заклади освіти, керівники, стратегія керівництва, менеджмент у сфері освіти, освітні послуги.

**KURKINA Snizhana Vitaliyivna –**

Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of the  
Art Education of the Volodymyr Vynnychenko  
Central Ukrainian State University  
ORCID 0000-0002-2009-1590  
e-mail: sneghana28@gmail.com

**ZHURAVLEV Vitaliy Maksymovich –**

Senior Lecturer of the Department of the Economics,  
Management and Commercial Activities of  
Central Ukrainian National Technic University  
ORCID 0000-0002-9146-5430  
e-mail: zhuravlyov1946@gmail.com

**STRITIYEVYCH Tetiana Mykolayivna –**

Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor, Head of the Department  
of Art Education of the Volodymyr Vynnychenko Central  
Ukrainian State University  
ORCID ID: 0000-0001-6655-678X  
e-mail: tanya\_strit@ukr.net

## THE PROBLEM OF PERSONALITY DEVELOPMENT AND PROFESSIONAL COMPETENCE OF HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN UKRAINE

*In the presented article, an attempt was made to investigate the actual problem of personality formation and professional competence of heads of educational institutions of Ukraine. The authors prove that today, in the process of reforming the education system in Ukraine, in the conditions of adaptation of the educational sector to European models, there is a need to form an innovative model of the personality and professional competence of the head of the educational institution. The authors are convinced that a modern manager should be armed with special knowledge to perform managerial activities, a special manner of behavior, and creative thinking to solve any task. The most important of them is the ability to draw up a long-term development plan for the educational institution headed by him, which will be able to withstand competition in the country's educational services market.*

*In the process of working on the article, the authors analyzed the works of domestic and foreign scientists who revealed the leading principles of pedagogical management, developed the theory of leadership, studied the theory and practice of managing educational institutions of various levels (from preschool educational institutions to institutions of higher education) and pedagogical systems. It is proven that in accordance with modern views on the essence of the work of the head of an educational institution, it is reduced to the performance of a number of functions, that is, types of activity, among which one can single out strategic, expert-innovative and administrative, which in turn includes several sub-functions.*

*In addition, there is a list of personal qualities of an effective head of an educational institution and a list of the most typical mistakes of heads, which have negative consequences in the work of the educational institutions they lead, destroy corporate culture and cause disrespect from subordinates.*

**Key words:** personality, leader, personal qualities, professional competence, educational institutions, leaders, leadership strategy, management in the field of education, educational services

**Постановка та обґрунтування актуальності проблеми.** Проблема розвитку особистості керівника закладу освіти завжди належала до кола наукових інтересів вітчизняних та зарубіжних дослідників. Особливої значущості вона набуває сьогодні, в умовах болісного, але невпинного просування українського суспільства до європейських цінностей, а отже намагання пристосувати вітчизняну освітню галузь до європейських зразків.

Актуальність теми дослідження обумовлена також тим, що ХХІ століття висуває нові вимоги до економіки, політики, соціальної сфери, окреслює плани на майбутнє, істотно підвищує роль освіти в суспільному житті будь-якої розвиненої держави. Освіта була і є основою загального прогресу людства, пріоритетною галуззю внутрішньої політики держави. Сьогодні, як ніколи раніше,

постає необхідність формування інноваційної моделі особистості і професійної компетентності керівника закладу освіти, який потребує особливих знань для здійснення управлінської діяльності, особливої манери поведінки, креативного мислення для розв'язування будь-якого завдання, головне з складання перспективного плану розвитку закладу освіти, який зможе витримати конкуренцією на ринку освітніх послуг країни.

Сьогодні українське суспільство висуває принципово нові вимоги до всіх освітніх установ: від дошкільного навчального закладу до закладу вищої освіти. Зрештою це стосується й оновлення змісту й структурних компонентів особистості і професійної компетентності керівника закладу освіти, зокрема до керівника освітнього закладу, оскільки саме від нього більшою мірою залежить забезпечення якості освіти. Окрім цього, самі

механізми управління закладами освіти також потребують модернізації новітніми інформаційними технологіями, інноваційним педагогічним й управлінським інструментарієм та сучасним психолого-педагогічним супроводом.

#### **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

Здебільшого, в наукових працях українських та зарубіжних вчених наголошується роль провідних положень педагогічного менеджменту в розвитку теорії та практики управління навчальними закладами та педагогічними системами. При цьому питання лідерства як важливої якості сучасного керівника будь-якого освітнього закладу розглядали в своїх в працях такі науковці: І. Зязюн, С. Калашникова, Ю. Конражевський, В. Кремень, В. Маслов, О. Савченко, О. Сазонова, Н. Селіверстова, С. Сисоева та інших.

Професійну компетентність досліджували такі вчені як Н. Журавська, С. Кубицький, О. Коваленко, М. Михайліченко, С. Ніколаєнко, В. Шинкарук та інші. Зауважимо, що в процесі прискорених змін, реструктуризації освітньої і наукової галузі, освітні заклади України, що готують майбутні керівні кадри різного профілю, нині не можуть лишатись осторонь, а тому вимагають зміни умов для самореалізації, саморозвитку й самоствердження особистості майбутнього керівника.

**Метою статті** є висвітлення проблеми формування й розвитку особистісних якостей і професійної компетентності керівника закладу освіти як засобу підвищення ефективності управління.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Отже, відповідь на питання, якими особистими якостями і професійними компетентностями має володіти керівник, начебто, знаходиться на поверхні: зрозуміло, що керівник закладу освіти повинен мати розвинутий інтелект, достатній управлінський досвід, володіти широким комплексом спеціальних знань, умінь тощо. Тоді чому багато студентів, які мали виключно високі навчальні показники, не досягли успіхів у науковій, виробничій або громадській діяльності і, навпаки, не завжди керівники вищих рангів можуть похвалитися своїми дипломами у ЗВО. Стає зрозумілим, що для ефективної діяльності керівника освітньої установи, потрібно мати, окрім вищевказаного, ще цілу низку особистих якостей і професійних компетентностей. Саме поняття особистість є надзвичайно багатогранним. За визначенням Українського педагогічного словника особистістю є «...певне поєднання психічних (включаючи психофізіологічні і соціально-психологічні) властивостей: спрямованості (потреби, мотиви, інтереси, світогляд, переконання тощо), рис темпераменту й характеру, здібностей, особливостей психічних процесів (відчуття, сприймання, пам'яті, мислення, уяви, уваги, емоційно-вольової сфери)» [3, с. 243].

На практиці ж, зазвичай, ми вважаємо особистістю людину, яка має особливі риси характеру, що викликають повагу до неї. Отже, інтелект, наявність позитивних емоційно-вольових якостей є фундаментом особистості керівника, саме вони визначають стиль і спрямованість його

діяльності, зрештою його талант. Багато якостей повинен мати лідер, керівник, але найважливішими з них повинні бути почуття власної гідності, порядність по відношенню до очолюваного ним колективу й висока духовність. Шляхетність, вірність моральним принципам завжди викликали й викликатимуть глибоку повагу. Перераховані нами риси можуть бути спадковими або сформованими у результаті тривалого процесу виховання й самовиховання, якщо цього немає, то виникає розрив між обраною моделлю поведінки і особистими можливостями її реалізації.

Такі висновки підтверджуються численними опитуваннями суспільної думки. На питання про те, які якості керівника найбільше цінують робітники, було отримано наступні відповіді: справедливість, чесність, порядність – 47% опитаних; розуміння життєвих проблем робітників, уважність, доброта, людяність – 25%; знання техніки, вміння організувати роботу, ділові якості, компетентність у обраній галузі – 24%; вимогливість – 4%. Аналіз цих відповідей повинен викликати роздуми як у теперішніх, так і у майбутніх керівників.

Зауважимо, що з другої половини ХХ ст. в усіх розвинених країнах освіта стала основою швидкого розвитку науково-технічного прогресу і водночас засобом подолання численних економічних і соціальних проблем суспільства. Водночас освіта починає трактуватися як процес і результат навчально-виховної роботи, розвитку світогляду, ідейно-політичних поглядів і моральності, а також творчих задатків та здібностей. Те, що освіта відіграє важливу роль у моральному, економічному, соціальному розвитку держави, особливо в процесі руху у бік інформатизації, глобалізації не викликає сумнівів. Найважливішими цінностями сучасного суспільства, заснованого на знаннях, стають освіта та професійні компетентності фахівців, що працюють у тій або іншій сфері. Проблема розвитку особистих якостей і професійних компетентностей керівника привертала і привертає увагу багатьох дослідників, тому що вона пов'язана з якісними розрахунками, інноваціями, що спостерігаються в державі, промисловості, економіці, міжнародних відносинах. Наприклад, ще кілька років тому, до пандемії COVID-19 та повномасштабного російського вторгнення з усіма негативними для українського суспільства наслідками від цих подій, керівники вітчизняних освітніх установ і закладів протягом тривалого часу використовували певний набір усталених компетентностей, а нині швидкі та бурхливі зміни, виклики, на які треба реагувати мобільно та ефективно, змушують до формування у керівників закладів освіти наявності не тільки набору загальних та спеціальних, фахових компетентностей, що є базовими, а й формування також специфічних особистісних якостей [3, с. 18]. Окрім цього, необхідність використання у будь-якому виді діяльності інноваційних інформаційно-комунікативних технологій, міграційні процеси всередині країни, як негативний вплив військових дій – усе це спонукає зміни стратегії керівництва закладами, швидкого реагування на виклики сьогодення.

Зараз велика кількість закладів вищої освіти країни з-поміж всіх навчальних предметів виділяють такі, що безпосередньо впливають на формування управлінської культури спеціалістів будь-якої галузі. Це стратегічний менеджмент, основи менеджменту, контрольно-аналітична діяльність, інформаційне забезпечення управління, управління процесом навчання і виховання, психологія управління та інші. За нашим аналізом ці дисципліни входять у вибірковий компонент різних спеціальностей сучасних ЗВО різного профілю. Проте кількість годин на викладання цих предметів є обмеженою, так як більшість з них викладається на теоретичному рівні спецкурсів, а кількість навчальних годин на практику взагалі не планується» [1, с. 47].

Вища школа завжди вважалась одним із основних освітніх інститутів суспільства. Тому пріоритетним завданням закладів вищої школи є виховання особистості керівника, який володіє здатністю до пізнання та спілкування, мислення та організації своєї інтелектуальної та фізичної діяльності, інтересом до творчого застосування особистісних знань, мистецтвом жити за юридичними правилами й правилами моралі та здатністю до самореалізації у своїй управлінській діяльності [10, с. 163–167].

У сучасних наукових працях ми можемо зустріти перелік якостей ефективного керівника. Звернемо увагу на наступні:

- позитивно ставиться до інновацій і активно заохочує людей в їх прагненні до змін і вдосконалення;

- турбується про те, щоб у роботі галузі, закладу, що він очолює використовувалися усі новітні досягнення;

- заохочує персонал до відкритості проведення ефективних групових дискусій;

- в тих випадках, коли це необхідно, дає чіткі вказівки, що робити, коли і як;

- цінує робітників, які працюють добре, заохочує їх, критикує тільки тоді, коли без цього неможливо обійтися;

- дотримується чітко спланованої лінії поведінки, під час кризової ситуації діє швидко, компетентно, з повною відповідальністю за наслідки;

- завжди виконує прийняті у закладі, організації правила, тим самим показує приклад для наслідування;

- вимогливий до себе і до інших, до покарання вдається лише в особливих ситуаціях;

- заохочує співробітників до активності, вмیه добре і активно слухати, підтримує розумні ініціативи підлеглих;

- здатний до розумного ризику;

- вмیه виявляти проблеми, визначати їх пріоритетність і приймати рішення й відповідні заходи до подолання цих проблем.

На сьогоднішній день все більше уваги спрямовується на вирішення проблеми ефективного управління закладами освіти, колективом працівників. Керівник закладу освіти повинен позитивно впливати на підлеглих, створювати найкращі взаємозв'язки шляхом реалізації

раціональної системи мотивації та уміння заохочувати до праці власним прикладом. Важливим для менеджера є розуміння потреб людей, вміння вірно оцінювати потенціал та індивідуальні якості підлеглих. Організаторські здібності допомагають керівнику створювати і підтримувати в колективі свідому дисципліну, без якої заклад освіти не може працювати, надавати якісні освітні послуги.

Сутність управління, його функції та специфіка визначаються, з одного боку, завданнями, що вирішуються, з іншого – змістом процесу управлінської праці, тобто його предметом, засобами, самою працею та специфічним продуктом. Виділення особливої спеціальної функції – управління і, відповідно, професії керівника, організатора, адміністратора, менеджера, зумовило і певні управлінські відносини. В процесі аналізу соціально-економічної природи праці в сфері управління потрібно мати на увазі специфічні особливості цього виду діяльності, а саме: результати праці майже не підлягають прямому вимірюванню; предметом праці є люди та породжувана ними інформація, зняттям – організаційна та обчислювальна техніка, продуктом – інформація у формі документів, рішень, розпоряджень; особливі кваліфікаційні вимоги та показники якості; мобільний характер та розгорнуті просторові межі.

У відповідності з сучасними поглядами на сутність праці керівника закладу освіти, вона зводиться до виконання ряду функцій, тобто видів діяльності, серед яких можна виділити насамперед *стратегічну функцію*, яка складається з постановки на основі аналізу ситуації і прогнозування мети організації, координації процесу розробки стратегії та складання планів. В звичайних умовах вона вважається головною. Також, у межах нового етапу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, все більшого значення набуває *експертно-інноваційна функція*, яка дуже пов'язана з попередньою. В процесі її реалізації керівник спрямовує розробку і впровадження нових видів продукції і послуг, створює умови для відповідної перебудови організації та системи управління нею, постійно знайомиться з новинками та проводить необхідні консультації з колективом.

Ще однією функцією керівника закладу освіти є *адміністративна*, до складу якої входить кілька підфункцій. По-перше, *контрольна*, в процесі виконання якої дається оцінка проміжних і кінцевих результатів діяльності закладу та у проведенні необхідного корегування. По-друге, *організаційна*, яка пов'язана з утворенням необхідних умов діяльності: розподілом повноважень серед виконавців, наданням вказівок, інструкцій, ресурсів для виконання тощо. По-третє, *спрямовуюча*, за допомогою якої відбувається координація безпосередньої роботи колективу закладу. Четверта підфункція *кадрова*, яка складається з підбору, орієнтації, навчання та розвитку персоналу. П'ята, *стимулююча*, передбачає дії, що є спрямованими на переконання та натхнення виконавців, їхню нагороду за успіх та покарання за порушення. В період стрімкого

розвитку інформаційних технологій збільшується також роль *комунікаційної функції*, яка зводиться до проведення зборів, нарад, прийому відвідувачів, розповсюдження інформації (у тому числі у соціальних мережах), проведенню перемов тощо. Також, зростання значення людського фактору в житті закладу освіти виводить на одне з перших місць *соціальну функцію*, виконуючи яку керівник утворює в колективі сприятливий морально-психологічний клімат, атмосферу комфорту, підтримує існуючі традиції та стандарти поведінки.

В різних ситуаціях і на різних рівнях управління ті чи інші функції керівника мають неоднакове значення. Так, під час утворення або реструктуризації колективу насамперед потрібні *керівники-підприємці*, які розбудовують концепцію розвитку, приймають відповідальні рішення і без вагання беруть на себе ризик наслідків, *керівники-лідери*, які можуть захопити людей новими перспективами, розкрити їхні здібності та спрямувати на вирішення тих чи інших завдань. Під час стабільного розвитку закладу потрібні *керівники-плановики*, які утворюють, виходячи з поточних реалій, плани і програми розвитку з «дозованим» ризиком, а також *керівники-адміністратори*, які здійснюють у відповідності з плановими завданнями, організаційну, координуючу, контролюючу діяльність за допомогою наказів, винагород і покарань.

Як вважають західні фахівці, окрім офіційних обов'язків, які закріплені у відповідних документах, керівники закладів освіти мають і неофіційні обов'язки. Йдеться про справедливе ставлення до підлеглих, виявлення інтересу до їхнього здоров'я, особистих проблем, налагодження сприятливого клімату в колективі тощо. Робота на керівній посаді надає йому можливостей для особистісного розвитку, вона престижна, викликає повагу оточуючих, тому що спонукає до вирішення складних проблем у невизначених або критичних ситуаціях. Отже, якості особистості керівника – це найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці [8, с. 156–158].

Якості, які повинні бути притаманними керівникам, більшість спеціалістів поділяють на три групи: професійні, особисті і ділові. Період реформування освітньої галузі в Україні висуває на передній план проблему підготовки й професіоналізму керівників закладів освіти. Йдеться про їхні особистісні якості, моральні цінності, культуру мислення. Якщо керівник прагне до самовдосконалення з метою розвитку тих особистісних якостей, які необхідні сучасному керівнику, то ефективність управління очолюваного ним закладу освіти буде обов'язково підвищуватися [9].

Як ми вже зазначали, керівнику освітнього закладу доводиться вирішувати наступні завдання: професійні, які спрямовані на виконання завдань, що звернені до фахівця як професіонала; соціально побутові, пов'язані з відпочинком, спілкуванням в колективі тощо. За ознакою рівня складності

розрізняють три рівні завдань професійної діяльності управлінців: стереотипні, діагностичні та евристичні, яким відповідають різні рівні сформованості знань, умінь і навичок [4, с. 29].

До *професійних* якостей відносять ті, які характеризують будь-якого спеціаліста будь-якої галузі. Володіння ними повинно бути необхідною передумовою виконання обов'язків керівника. Серед них є: компетентність у відповідній професії, яка формується на основі освіти і досвіду; широта поглядів, яка базується на загальній ерудиції та глибоких знаннях як своєї, так і суміжних сфер діяльності; прагнення до отримання нових знань, постійному самовдосконаленню, критичному сприйнятті оточуючої дійсності; пошук нових форм і методів роботи, допомога оточуючим, їхнє навчання; вміння планувати свій час і роботу.

Серед *особистих* якостей керівника, володіння якими є необхідною передумовою успішного управління є: високі моральні стандарти; фізичне та психологічне здоров'я; високий рівень внутрішньої культури; чутливість, турботливість, людяне ставлення до оточуючих; оптимізм, впевненість у собі.

Але, насамперед, справжнього керівника характеризують його ділові якості серед яких можна перелічити наступні: вміння створити, згуртувати колектив однодумців, забезпечувати діяльність колективу усім необхідним, поставити і розподілити серед виконавців завдання, забезпечити контроль за якістю виконання завдань; честюлюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, до лідерства в будь-яких обставинах, а іноді і будь-якою ціною, підвищений рівень претензій, рішучість, наполегливість, воля, безкомпромісність у відстоюванні власної думки, позиції; контактність, комунікабельність, вміння подобатися, переконувати, вести за собою; ініціативність, оперативність у вирішенні проблем, вміння сконцентруватися на головних завданнях, швидко переорієнтуватися і пристосовувати до нових умов; здатність управляти собою, своїм робочим часом, стосунками з оточуючими; прагнення до перетворень, інновацій, готовність розумно ризикувати; вміння розкривати інтелектуальний потенціал членів колективу як найвищий показник управлінської майстерності.

Питання сутності лідерства цікавило багатьох дослідників. Так, на думку С. Соболя, лідерство – це сила, що сприяє формуванню в групі людей здатності робити щось краще і більше в напрямку реалізації спільної мети [7, с. 122]. Водночас О.Сазонова вносить деякі уточнення і трактує поняття лідерства як процес впливу на групу людей, щоб повести їх за собою для спільної реалізації управлінських рішень задля досягнення визначеної мети [6, с. 187]. Цікаво також вивчати шлях керівника до лідерства, починаючи з моменту його призначення на керівну посаду, тому що злиття ролі керівника та лідера в одній особі є найбільш бажаним та перспективним.

Отже, в повсякденній діяльності керівнику необхідно поступово, наполегливо завойовувати авторитет, доводити своє володіння принципами та мистецтвом управління. Домагаючись бажаних змін

в роботі колективу, новий адміністратор повинен частіше підкріпляти свої пропозиції думками авторитетних джерел, широко залучати до вирішення будь-яких робочих проблем більш широке коло спеціалістів, тому що загальна позиція членів колективу має потужний вплив на формування індивідуальних думок. Зрозумілим є те, що кожному керівнику закладу освіти потрібно виробити свій стиль управління і постійно його вдосконалювати. Перелічимо помилки, які найбільш часто зустрічаються і формують негативне ставлення підлеглих до керівника: насамперед, це звичка відкладати вирішення питань «на завтра»; намагання вирішити усі важливі питання самому, оскільки управління та керівництво – це насамперед вміння делегувати свої повноваження компетентному виконавцю; думка керівника, що він знає все краще всіх, але насправді лідер ніколи не втрапить свій авторитет, якщо скористається допомогою фахівців у своєму колективі; зневага до посадових інструкцій, особливо якщо це стосується безпекових ситуацій; звинувачення інших під час будь-яких кризових, проблемних ситуацій.

Виконуючі ці рекомендації науки управління, маючи організаторські здібності і професійні знання, керівник закладу вже знаходиться на вірному шляху до лідерства. І якщо колектив визнає свого керівника, він невинно буде йти за ним, вірити у нього, а керівник, в свою чергу, досягне бажаного злиття ролі керівника та лідера. Високий авторитет особистості такого керівника буде спрямованим на досягнення бажаної мети разом з очолюваним колективом. Важливий вклад в теорію лідерства як вищого прояву мистецтва управління внесли Ч. Бернард і Г. Саймон, отримавши за свої розробки Нобелівську премію. Вони переконливо довели, що роль лідера полягає, насамперед, у вмінні оволодіти соціальними силами в колективі, в мистецтві формування, розвитку і спрямування моральних цінностей. Але, на жаль, їхнім ідеям протиставлялись хибні концепції короткострокової ефективності, коли заради досягнення швидких результатів відбувається роздача винагород та покарань. Зараз ми можемо стверджувати, що ті керівники, які працюють на формування корпоративної культури, працюють на тривалу ефективність своєї діяльності і діяльності закладу в цілому.

Таким чином можна стверджувати, що організаційна культура будь-якого закладу освіти – це система життя колективу, де панує ініціатива, толерантне ставлення одне до одного, взаємна повага, взаємодопомога, вимогливість, емпатія, альтруїзм, намагання долати труднощі на шляху досягнення загальної мети тощо. Провідником такої культури має бути керівник закладу освіти і його команда. В свою чергу, право керувати колективом освітнього закладу потрібно заслужити високим професіоналізмом, належним рівнем володіння власною організаційною культурою, самовідданою працею.

**Висновки та перспективи подальших розвідок наперед.** На основі проведеного аналізу встановлено, що професійна підготовка керівників

закладів освіти та їхня адаптація до нових умов управлінської діяльності є актуальною проблемою сьогодення. Дане дослідження ставить перед собою завдання розробки інноваційної моделі особистості керівника закладу освіти. Виникає потреба в підвищенні якості освітнього процесу у закладах вищої освіти з метою системного формування особистісних якостей та професійних компетенцій майбутніх керівників. І якщо якості, які повинні бути притаманні керівникам закладів освіти, поділяють на три групи: професійні, особистісні і ділові, то тільки постійна робота по комплексному формуванню й розвитку означених якостей може зрештою дати очікуваний результат – ефективного керівника, професійного й компетентного менеджера.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Беґей В.М. Управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах. Львів, 1995. 217 с.
2. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ, 1997. 374 с.
3. Журавська Н. С. Методика навчання та виховання у вищих навчальних закладах країн Європейського Союзу та України. Порівняльний аспект: монографія. Ніжин, 2015. 608 с.
4. Ковальчук В. І. Технологія навчання дорослих на основі особистісно орієнтованого підходу. Київ, 2011. 126 с.
5. Куркіна С.В., Журавльов В.М. Професійна компетентність як фактор здатності до праці. Наукові записки Центральноукраїнського державного університету. Кропивницький, 2019. Вип. 178. С. 120–125.
6. Сазонова О.В. Лідерство та керівництво в сучасних умовах управління навчальним закладом // Педагогіка і психологія професійної освіти. 2007. № 1. С. 187–195.
7. Соболев С. М. Менеджмент. Київ, 2005. 225 с.
8. Шинкарук В. Д. Аспекти українсько-польської співпраці в галузі освіти і науки. Україна – Польща: стратегічне партнерство в системі геополітичних координат. Київ, 2017. С. 156–158.
9. Які професії в Україні найпопулярніші? Урядовий кур'єр. 2015. 23 листоп. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/news/yaki-profesiyi-v-najpopulyarnishi/> (дата звернення: 21.12.2018).
10. Yashchuk S. Legal protection of the environment in Ukraine nuclear power. Trendy ve vzdělavani 2013 : mezinaridni vedecko-odborna conference. Olomouc, 2013. P. 163–167. 1 електрон. опт. диск (CD-R) (дата звернення: 19.11.2018).

#### REFERENCES

1. Behey, V. M. (1995). Upravlinnya zahal'noosvitn'oyu shkoloju na demokratychnykh zasadakh. [Management of a comprehensive school on a democratic basis]. Lviv. [in Ukrainian]
2. Honcharenko, S. U. (1997). Ukrainys'kyy pedahohichnyy slovnyk. [Ukrainian Pedagogical Dictionary]. Kyiv. [in Ukrainian]
3. Zhuravs'ka, N. S. (2015). Metodyka navchannya ta vykhovannya u vyshchykh navchal'nykh zakladakh krayin Yevropeys'koho Soyuzu ta Ukrainy. Porivnyal'nyy aspekt: monohrafiya. [Methodology of teaching and education in higher educational institutions of the countries of the European Union and Ukraine]. Nizhyn. [in Ukrainian]
4. Koval'chuk, V. I. (2011). Tekhnolohiya navchannya doroslykh na osnovi osobystisno oriyentovanoho pidkhdou. [Technology of teaching adults based on a personally oriented approach]. Kyiv. [in Ukrainian]
5. Kurkina, S. V., Zhuravl'ov, V.M. (2019). Profesiyna kompetentnist' yak faktor zdatnosti do pratsi. Naukovi zapysky Tsentral'noukrayins'koho derzhavnoho universytetu. [Professional competence as a factor of ability to work]. Kropyvnyts'kyi. [in Ukrainian]

6. Sazonova, O.V. (2007). [Leadership and management in modern conditions of educational institution management]. [in Ukrainian]

7. Sobol' S. M. (2005). Menedzhment. [Management]. Kyiv. [in Ukrainian]

8. Shynkaruk, V. D. (2017). Aspekty ukraïns'ko-pol's'koyi spivpratsi v haluzi osvity i nauky. Ukrayina – Pol'shcha. [Aspects of Ukrainian-Polish cooperation in the field of education and science. Ukraine – Poland]. Kyiv. [in Ukrainian]

9. Yaki profesiyi v Ukraini naypopulyarnishi? (2015). [What are the most popular professions in Ukraine?]. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/news/yaki-profesiyi-v-ukrayini-najpopulyarnishi/> (data zvernennya: 21.12.2018). [in Ukrainian]

10. Yashchuk, S. (2005). Legal protection of the environment in Ukraine nuclear power. Trendy ve vzdělavani 2013: mezinárodní vědecko-odborná konference. Olomouc, 2013. P. 163–167. 1 elektron. opt. dysk (CD-R) (data zvernennya: 19.11.2018). [in English]

**ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ**

**КУРКІНА Сніжана Віталіївна** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри мистецької освіти Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка.

*Наукові інтереси:* удосконалення освітнього процесу у вищій та початковій школі, впровадження нових методів освіти в мистецькій галузі, історія вітчизняної та зарубіжної педагогіки.

**ЖУРАВЛІОВ Віталій Максимович** – старший викладач кафедри економіки, менеджменту і комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету.

*Наукові інтереси:* функції та методи менеджменту, корпоративне управління та корпоративна культура, впровадження нових методів онлайн-навчання і освіти.

**СТРІТЬСВІЧ Тетяна Миколаївна** – кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри мистецької освіти Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка.

*Наукові інтереси:* професійна підготовка фахівців в галузі образотворчого мистецтва, професійний саморозвиток і мотивація в галузі мистецької освіти, менеджмент в мистецтві.

**INFORMATION ABOUT THE AUTHORS**

**KURKINA Snizhana** – Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of the Art Education of the Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University

*Scientific interests:* improvement of the educational process in higher and elementary schools by means, history of domestic and foreign pedagogy.

**ZHURAVLEV Vitaliy** – senior lecturer of the department of economics, management and commercial activities of Central Ukrainian National Technic University.

*Scientific interests:* theory and practice of corporate governance, studying and implementing modern business models.

**STRITIEVYCH Tetiana** – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Art Education of the Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University.

*Scientific interests:* professional training of specialists in the field of fine arts, professional self-development and motivation in the field of art education, management in art.

*Стаття надійшла до редакції 12.01.2024 р.*

УДК 378.147

DOI: 10.36550/2415-7988-2024-1-213-190-196

**ЛОМАКІНА Лариса Володимирівна** –

старший викладач кафедри англійської мови технічного спрямування №1 Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3449-8121>

e-mail: llv85@ukr.net

**ГУРАЛЬ Оксана Ігорівна** –

викладач кафедри англійської мови технічного спрямування №1 Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-152-2093>

e-mail: guraloksana712@gmail.com

**ДИЧКА Наталія Іванівна** –

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри англійської мови технічного спрямування №1

Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3363-569X>

e-mail: dychka81@gmail.com

**ЗАСТОСУВАННЯ ІКТ ІНСТРУМЕНТІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ НАВЧАННЯ**

*У статті обґрунтовано актуальність застосування сучасних засобів ІКТ при навчанні майбутніх інженерів фахових дисциплін та іноземної мови в умовах карантину і воєнної агресії. Світова пандемія призвела до того, що в усьому світі до 2-х мільярдів дітей і молоді опинились за межами аудиторного освітнього процесу. Це спонукало держави до розширення процесів цифровізації, пошуку ефективних рішень для підтримки віддаленої освітньої взаємодії.*

*Проведений аналіз міжнародного досвіду та наукових джерел, у контексті застосування ІКТ в освіті, засвідчив інтерес світової освітньої спільноти до використання мобільних сервісів, месенджерів. На думку авторів статті, можливим дієвим засобом вирішення гострих та складних педагогічних проблем у дистанційній формі навчання є використання месенджеру Telegram, у якості засобу підтримки освітнього процесу.*