економіці націлені на досягнення нових властивостей системи, що забезпечують екологічну безпеку особистості, підприємства та суспільства. Дослідження динамічних процесів країн ЄС в контексті розвитку еко-інновацій виділено ознаки позитивних та негативних емерджентних ефектів динаміки розвитку, що охарактеризуються як капіталомістка та капіталопродуктивна екологічна відповідальність в контексті реалізації економічної політики країн ЄС. З метою активізації емерджентного потенціалу країни доцільним є впровадження принципів циркулярної економіки із врахування асиміляційного потенціалу та популяризація й становлення екологічного мислення для цілей розбудови системи екологізації країни в цілому.

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

Євась Т.В.
Жукова О.А.
DOI:https://doi.org/10.58521/978-966-924-898-5-2021-224-17-36

В сучасних умовах модернізації управління освітою розвиток теорії та практики менеджменту в освіті перетворюється в рушійну силу освітнього процесу та стає одним із чинників забезпечення якості вітчизняної освіти. Відбувається зміна мети, завдань та змісту управління освітнім закладом, змінюються структура та стиль освітнього менеджменту, підвищується відповідальність керівників закладів освіти за прийняті управлінські рішення та їх наслідки.

Тобто, управлінська діяльність в системі освіти набуває професійного характеру та вимагає високого рівня ефективності її здійснення, що, в свою чергу, потребує підвищення компетентності управлінців усіх рівнів, оскільки на даному етапі

розвитку освітньої сфери в Україні значно розширюється спектр управлінських функцій та повноважень суб'єктів навчального процесу; ускладнюються професійні завдання; діяльність набуває багатоаспектного характеру. Сьогодні менеджеру освітнього закладу необхідно мислити і діяти системно; швидко орієнтуватися в складних ситуаціях, у тому числі в кризових; приймати обґрунтовані управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності з врахуванням конкретних умов та ефективно використовувати наявні ресурси.

Сутність, закономірності, принципи, функції та методи управлінської діяльності менеджерів освітнього закладу; окремі аспекти управління в освіті; менеджмент в освіті; проблеми оцінки та визначення показників ефективності управлінської діяльності керівника освітнього закладу досліджували такі науковці, як: Васильєв Ю.В., Вінокурова Л.В., Гладкова В.М,, Даниленко Л., Єльнікова Г.В., Жигірь В.І., Карамушка Л.М., Ковальчук О.В., Конаржевський Ю.А., Лазарев В.С., Малеванов Є.Ю., Мармаза О.І., Маслов В.І., Моісєєв А.М., Поташник М.М., Потьомкіна Т.В.. Путеднко Т.І., Скріпюка Л.В., Федотова Ю.В., Філіппов А.В., Шамова В.І. та ін.

Водночас практика свідчить про недостатню готовність керівників освітніх закладів до професійної управлінської діяльності та відсутність у багатьох з них необхідної управлінської компетентності.

Отже виникають протиріччя між сучасними вимогами до управління освітнім закладом та наявним рівнем управлінської компетентності керівників; намаганням керівника підвищити рівень управлінської компетентності та відсутністю науково-методичного забезпечення цієї діяльності. Тому, одним із пріоритетних завдань Національної стратегії розвитку освіти в Україні є професійна підготовка компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації.

Теоретико-методологічні підходи до проблем організації, функціонування та розвитку управлінської діяльності, ґрунтуються на визначенні таких вихідних категорій та понять, як: «управління», «управлінська праця», «управлінська діяльність». Аналіз змісту цих понять, що наведений у численних наукових виданнях, фаховій та періодичній літературі, свідчить про різноманітність точок зору на їх сутність.

Під управлінням взагалі розуміють вплив суб'єкта на об'єкт управління щодо його зміни, трансформації, направлення на досягнення поставленої мети.

Процес управління передбачає виконання функцій планування, організації, координації, мотивації, контролю. Їх здійснення забезпечує умови для продуктивної та ефективної праці зайнятих в організації працівників і отримання результатів, які відповідали б поставленим цілям. Це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи та організації загалом із метою досягнення максимальних результатів.

З позицій різних галузей знань можна навести наступні визначення змісту поняття «управління»:

- у філософському аспекті – це спрямування руху елементів навколишнього світу та розвитку різноманітних процесів;
- у психологічному аспекті – це вплив лідера групи або окремих її членів на інших членів групи;
- соціологічному аспекті – це вплив владних працівників всіх рангів на підпорядкованих їм осіб та соціальні групи;
- у бізнесовому аспекті – це практична діяльність керівництва суб'єктів бізнесу щодо раціонального використання їхніх ресурсів відповідно до місії та цілей діяльності [16].

Основний зміст і сутність управлінської праці можуть бути розкриті лише з врахуванням конкретної сфери її використання, аналізу цієї сфери, і відповідно її вдосконалення повинно здійснюватись у застосуванні лише до даної сфери. Управлінська

праця спрямована на організацію та керівництво різноманітними процесами.

Управлінська праця – це різновид розумової праці, і до неї може бути віднесена праця різних категорій робітників, незалежно від рангу, сфери діяльності, тобто це праця, витрачена на виконання організаційних, координаційних дій та на регулювання.

Також управлінську працю визначають як - практичне виконання функцій управління в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованих і скоординованих зусиль інших людей щодо вирішення поставлених завдань. Управлінську працю розглядають як комплекс організаційної праці та праці з людьми у процесі постановки та реалізації цілей.

На рис. 1.12 зображено логіку процесу управлінської праці та його цільову спрямованість на досягнення результатів діяльності освітнього закладу.

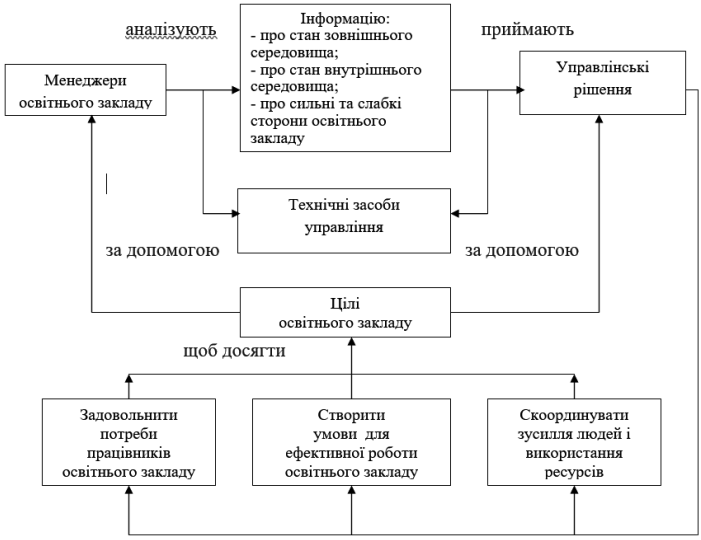

Рис. 1.12 Процес управлінської праці менеджера освітнього закладу

Поняття «управлінська діяльність» ширше понять «управління», «управлінська праця», так як в управлінській діяльності приймають участь управління, праця, людина і природа; управлінська діяльність є провідною, спрямовуючою серед всіх інших видів діяльності. Вплив здійснюється не на управління, а на процес його здійснення. Таким чином, управлінська діяльність – це вид усвідомленої людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно) по досягненню тих чи інших цілей, вирішенню відповідних задач, виконанню функцій [16].

Управлінська діяльність – це процес вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Це різновид професійної діяльності, яка спрямована на оптимізацію діяльності людей за допомогою економічних, адміністративних, психологічних та педагогічних впливів, кожний з яких, впливаючи на потреби, ціннісні орієнтації, позиції, установки особистості, групи, колективу, спрямовує і активізує, підвищує результативність професійної діяльності [139].

Специфічні особливості управлінської діяльності полягають у наступному:

- спрямована на інших людей, спонукає їх до дій і організовує ці дії;
- є специфічним видом міжособистісної взаємодії;
- складається з конкретних дій, навичок, управлінської культури і креативних компонентів (управлінського мистецтва), що знаходяться в тісному взаємозв’язку.

Специфіка управлінської діяльності пов’язана з постійним виконанням обов’язкових дій у складі «команди», вимагає підпорядкування власного «Я» виконанню певних функцій, узгодження своїх дій із загальними цілями. Управлінська діяльність завжди здійснюється в колективі й передбачає

взаємодію одних колективів з іншими, як всередині керуючого суб'єкта, так і з колективами об'єктів управлінського впливу, соціальними групами тощо. Вона включає багато компонентів: люди, інформація, технічні засоби. Тому лише збалансоване введення в дію всіх елементів управління надає йому раціональність і ефективність.

Кожен управлінець у повсякденній діяльності в тому або іншому ступені керується своїм індивідуальним балансом управлінської техніки, управлінської культури, управлінського мистецтва.

Під управлінською технікою розуміють сукупність конкретних умінь і навичок вирішення управлінських завдань, під управлінською культурою – навички гуманної організації власної діяльності і діяльності інших, а під мистецтвом управління – високоефективне і творче використання управлінських умінь і навичок у нестандартних ситуаціях. Володіння управлінською технікою і культурою в сучасних умовах стає обов'язковою кваліфікаційною вимогою в підготовці менеджерів-професіоналів [54].

Освітній заклад – це складна самостійна система, що характеризується такими властивостями, як: цілісність, ієрархічність, динамізм, які залежать від впливу різних внутрішніх та зовнішніх чинників. Для забезпечення її ефективного функціонування повинна бути створена дієва система управління.

Мета професійної діяльності менеджера освітнього закладу – продуктивність функціонування навчального закладу. Необхідно, щоб керований ним навчальний заклад функціонував як єдине ціле та з успіхом досягав своєї мети й нових результатів. Для цього менеджер освітнього закладу змушений постійно забезпечувати баланс між витратами й одержаними ефектами, боротися за досягнення найбільшого успіху за мінімальних

витрат ресурсів: матеріальних, фінансових, людських та інформаційних.

Роль менеджера освітнього закладу полягає у забезпеченні процесу розвитку освітньої установи, який ґрунтується на аналізі можливих напрямів розвитку, їх виявленні та вирішенні протиріч, що виникають у процесі освітньої діяльності та в системі суспільних відносин [200].

Основним змістом управлінської діяльності керівника закладу освіти є планування, організація, спрямування діяльності співробітників на досягнення поставлених цілей та особиста відповідальність за своєчасне прийняття і реалізацію управлінських рішень. Головним обов'язком керівника є досягнення цілей організації. Одним з основних інструментів – налагодження ефективного спілкування з людьми, оскільки саме вони є основою будь-якої організації. Саме персонал організації формує організаційну культуру, внутрішній клімат організації та впливає на ефективність її діяльності [54].

Управління освітнім закладом характеризується певними специфічними закономірностями, а саме:

- закономірність відповідності технології керівництва освітніми закладами загальнодержавним механізмам та закономірностям соціального управління;
- взаємовідповідність структур та взаємовплив керуючої та керованої підсистем (за вирішальної ролі першої);
- прогнозованості керівництва освітніми закладами;
- взаємозалежності між компетентністю керівництва і результатами та ефективністю управління;
- залежність ефективності керівництва від розвитку творчого потенціалу викладацького складу та здобувачів освіти;
- перспективної плановості та конкретного моделювання діяльності колективів;

- оптимального співвідношення стратегічного та оперативно-регулятивного керівництва;
- відповідності структури управління її меті;
- залежності якості управління від якості зворотного зв'язку, надійності системи інформаційного забезпечення [93].

Принципи управління освітнім закладом випливають з закономірностей, базуються на поєднанні загальних принципів соціального управління та специфіки функціонування конкретного закладу і виступають в якості основних положень, які орієнтують менеджера освітнього закладу у практичній діяльності.

Однією із найбільш повних є система принципів освітнього менеджменту за Масловим В.І.:

1) принцип соціальної детермінації: вимагає від керівника розуміння головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку держави;

2) принцип гуманізації: діяльність менеджера повинна базуватись на повазі до кожної особистості, з якою він вступає в ділове спілкування: викладача, здобувача освіти, випадкового відвідувача закладу;

3) принцип науковості та компетентності в управлінні установами освіти: передбачає оволодіння керівником теоретичними питаннями і технологією педагогічного процесу, менеджменту, фахових методик, вікової психології, сучасної політології тощо;.

4) принцип інформаційної достатності в менеджменті: є вирішальним на всіх етапах управлінського циклу та визначається наявністю достовірної, повної та необхідної інформації;

5) принцип аналітичного прогнозування в управлінні: відображає моделюючі процеси різного рівня, що можуть відбутися у керованій соціальній системі;

6) принцип оперативного регулювання: тісно пов’язаний із процесуальною діяльністю менеджера освітнього закладу, оскільки завдяки йому виконуються усі управлінські рішення, відбувається реагування на інформацію;

7) принцип зворотного зв’язку: працює на інформаційне забезпечення управління, спрямований на реалізацію організаційно-регулятивної та контрольно-коригуючої функцій;

8) принцип наступності і перспективності: менеджер повинен вміти аналізувати досвід минулого та сьогодення, критично оцінити свої можливості, бути в змозі розробити стратегічні перспективи розвитку керованої установи освіти, зробити її конкурентоспроможною в умовах ринкових відносин;

9) принцип демократії та централізму: ефективне управління ґрунтується на чіткому розподілі влади між особистістю і відповідними структурами з конкретно визначеним механізмом, що регулює відносини між ними;

10) принцип стимулювання і згуртування кадрів: передбачає постійну орієнтацію колективу на педагогічні інновації, кращий досвід, бажання і вміння використовувати наукові досягнення в галузі психології, фахових методик, а також надбання культури і духовної спадщини. Основою згуртування педагогічного колективу є визнання кожним загальної мети, позитивної мотивації праці, чітка її організація, створення необхідних умов для роботи, систематична об'єктивна оцінка наслідків діяльності кожного члена колективу, належне моральне і матеріальне стимулювання;

11) принцип правової пріоритетності і законності: передбачає узгодженість діяльності менеджера освітнього закладу з законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини та ін.;

12) принцип фінансово-економічної раціональності і ділової активності: відображає залежність здійснення всіх

стратегічних цілей, якісної реалізації поточних справ від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного забезпечення, фінансування [94].

Управлінська діяльність вимагає виконання керівниками безлічі різноманітних управлінських робіт спеціалізовані види яких називаються функціями управління.

Управлінська діяльність менеджера освітнього закладу базується на класичних функціях (планування, організація, координація, мотивація, контроль) та доповнюється специфічними.

Аналізуючи управлінську діяльність менеджера освітнього закладу, можна виділити три групи специфічних функцій:

1 група - термінальні, або функції-цілі:

- функція неперервного навчання: проведення соціально-психологічних тренінгів для працівників, індивідуальні консультаціями тощо;
- виховна функція: розвиток основних особистих якостей персоналу освітнього закладу;
- оздоровча функція: піклування про відпочинок та здоровий спосіб життя персоналу;
- розвивальна функція: вироблення у працівників прагнення до самостійного пізнання, набуття нових професійних знань і досвіду;
- соціалізуюча функція: формування відносин між членами колективу у незавжди ідеально організованому соціальному середовищі;

2 група - інструментальні, або функції-засоби:

- діагностична функція: отриманні повної інформації про професійну компетентність працівника;

- диференціальна функція: розподіл персоналу, що дає змогу керівнику визначити можливості підлеглих, оцінити їхню майстерність, професіоналізм;
- стимулювальна функція: спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поводження, спрямованого на досягнення особистих цілей і цілей освітнього закладу;
- прогнозуюча функція: визначення перспектив розвитку освітнього закладу, кінцевих результатів його просування у сфері освіти;

3 група: операційні, або функції-прийоми:

- вимір і оцінювання: вимір та оцінювання досягнень в освітній галузі дає змогу планувати підготовку персоналу;
- методична функція: менеджер повинен підвищувати ефективність методик, накреслювати перспективні зміни, моделювати, конструювати та реалізовувати методичну діяльність у процесі керівництва;
- управлінська функція: керуючи процесом управлінської діяльності менеджер освітнього закладу має володіти методами контролю, що є компонентом управління (оглядовий, попередній, персональний, узагальнюючий контроль);
- коригувальна функція: вчасно вносити зміни в роботу працівників, вказувати на помилки, коригувати та, в разі необхідності, рекомендувати підвищення кваліфікації кожному членові коллективу тощо;
- констатувальна функція: фіксує рівень досягнень підлеглих як основу для подальшої професійної діяльності, дає змогу керівникові робити висновки про особистісні особливості кожного працівника [38].

Ефективність управління освітнім закладом багато в чому визначається використовуваними методами управління, що являють собою сукупність способів впливу керовану систему для

реалізації поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей діяльності закладу

В управлінській діяльності менеджера освітнього закладу застосовуються наступні методи:

1) економічні методи (методи економічного стимулювання) – організація планування, матеріального заохочення, фінансування витрат тощо. Необхідно, щоб ці методи відповідали кількості та якості праці у зв'язку з тим, що педагогічний стаж не є абсолютним показником можливої ефективності педагогічної діяльності (дослідження в даному напрямі дозволяють вводити оплату за категорії, звання та впроваджені педагогічні інновації);

2) адміністративно-правові методи (організаційно-розпорядчі) – регламентування діяльності виконавців, її нормування, інструктування виконавців у формі вказівок, розпоряджень, наказів, вимог. За допомогою цих методів здійснюються добір, розстановка і виховання кадрів, розробляються і впроваджуються посадові інструкції. При цьому застосовувати в управлінні тільки адміністративні методи нераціонально та неефективно, оскільки вони можуть сприяти сприяє формуванню авторитарного стилю управління, а не розвитку творчих здібностей членів педагогічного коллективу;

3) організаційні методи – поширюються на певні організаційні структури управлінського апарату, встановлення кола прав і обов'язків, методи організаційної роботи (підбір і розстановка кадрів, оперативний контроль і аналіз тощо), визначення системи управлінських рішень (їх підготовка, прийняття та реалізація). Ці методи реалізуються шляхом широкого залучення працівників до управління, розвитку в ньому демократичних засад за допомогою широкого обговорення основних проблем та їх подолання, охоплення членів колективу методичним навчанням, розвитку в колективі здорової конкуренції. Використання даних методів сприяє формуванню

сумлінного ставлення до праці, почуття обов'язку і відповідальності за доручену справу, вихованню економного та бережливого ставлення до різних видів власності, розвитку громадської активності викладачів та здобувачів освіти;

4) соціально-психологічні методи – пов'язані з вивченням соціального складу і умов роботи цілих колективів та індивідуальних особливостей працівників. Реалізуються у формі поради, прохання, побажання, вимогливого і коректного розпорядження, заохочення і подяки. За допомогою цих методів здійснюється планування соціального розвитку колективу, в ньому встановлюється сприятливий психологічний клімат, підвищуються творча активність, ініціативність всіх працівників освітнього закладу, формуються групова самосвідомість та почуття колективної відповідальності, вивчаються і освоюються позитивні, соціально значимі моделі трудової діяльності. Ці методи спираються на використання різних форм колективного та індивідуального морального заохочення, враховують індивідуальні психологічні особливості членів колективу [54].

У загальному ефективність управлінської діяльності розглядається як співвідношення її корисного результату (ефекту) до обсягу використання витрачених для цього ресурсів.

Ефективність управлінської праці – соціально-економічна категорія, що характеризує рівень результативності управлінської діяльності щодо реалізації мети управління. Визначають її відношенням економічних результатів до затрат праці. При оцінці ефективності праці визначають, крім економічного ще й соціальний ефект [49].

Економічний сенс ефективності менеджменту полягає у забезпеченні найбільшого економічного ефекту при даних ресурсах (витратах) на управління. Соціальний сенс – у забезпеченні найбільшого соціального ефекту за даних ресурсах

(витратах) на управління. Ефективним може бути тільки результативний менеджмент [200].

Тому, одним із головних завдань дослідження процесу управління є визначення критеріїв ефективності або успішності управління.

Основними критеріями ефективності в управлінні є результат і витрати. Але вони можуть змінюватись в залежності від об'єкту управління чи ситуації, в якій приймається те чи інше управлінське рішення. В цілому ж, критерій ефективності управлінської діяльності такі, як результат та витрати, поглиблюються іншими критеріями такими, як:

- характер витрат на управління (матеріальних, моральних, психологічних, фізичних),
- стан середовища (атмосфера у колективі), в якому виконується управлінська діяльність,
- рівень завдань, які вирішується тим чи іншим управлінським органом,
- перспективність результатів управлінської діяльності,
- зайнятість об'єкта управління в управлінському процесі,
- рівень компетентності управління,
- динамізм управлінського процесу.

Також це можуть бути результати роботи людини, яка за певний період досягла відповідного рівня в ієрархії організації або рівня заробітної плати. Також враховуються суб'єктивні критерії визначення успішного управління: оцінка роботи керівництвом закладу, начальниками, співробітниками чи колегами, при цьому суттєву роль відіграє критерій задоволеності або тісний зв'язок співробітників організації з поставленим завданням. Крім, того в експериментальних дослідженнях ефективності управління часто порівнюють людей,

які досягли посади керівника, та людей, які не змогли отримати підвищення по посаді.

Зазначені вище критерії оцінки ефективності управлінської діяльності здебільшого являють собою якісні показники. Але на сучасному етапі розвитку науки управління не менш важлива увага повинна приділятись і кількісним критеріям оцінки ефективності управлінської діяльності.

При цьому до кількісної оцінки управлінської діяльності можна висунути такі вимоги, як: точність, правильність, повнота, придатність, вичерпність, надійність, зрозумілість, індивідуальність, контрольованість, ефективність.

Проаналізувавши літературу можна навести узагальнений перелік вимог до кількісної оцінки суттєвих характеристик управлінської діяльності менеджерів (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Вимоги до кількісної оцінки управлінської діяльності

Вимоги	Зміст вимог
1	2
Придатність	Кількісні показники або їх сукупність повинні відповідати природі управлінської діяльності. Кожний показник повинен вимірювати певну її якість
Правильність і точність	Система кількісних показників повинна правильно і точно вимірювати суттєві характеристики управлінської діяльності
Повнота та вичерпність	Система кількісних оцінок повинна охоплювати всі найважливіші аспекти діяльності працівників системи управління
Унікальність	Характеристики й оцінки управлінської діяльності не повинні дублюватися. Кожна суттєва характеристика повинна мати відповідний вимірювач

Продовження табл. 1.1

1	2
Надійність	Оцінка повинна забезпечувати об'єктивність прийняття за нею рішень. Помилки вимірювання необхідно мінімізувати
Зрозумілість	Система оцінок має бути зрозумілою для користувачів і відображати суть їх діяльності
Квантифікованість	Оцінки повинні забезпечувати можливість як переведення якісних ознак в кількісні, так і якісну інтерпретацію результатів вимірювання явища чи процесу
Контрольованість	Оцінки повинні характеризувати ті змінні та фактори, які можна контролювати
Ефективність	Витрати на створення систем вимірювання повинні виправдовуватись

Крім того, показники оцінки ефективності управлінської діяльності повинні забезпечувати можливість як переведення якісних ознак в кількісні, так і якісну інтерпретацію результатів вимірювання явища чи процесу [16].

До основних показників оцінки ефективності управлінської діяльності менеджера освітнього закладу можна віднести наступні:

1) основні результати діяльності: позитивна динаміка навчальних та позанавчальних досягнень здобувачів освіти з урахуванням характеристики їхнього контингенту; ефективність (результативність) виховної системи освітнього закладу;

2) освітній процес, що забезпечує ці результати: розширення спектру освітніх програм і якості освітніх послуг відповідно до соціального замовлення;

3) умови реалізації освітнього процесу (кадрові, матеріальні, фінансові та ін.): підвищення професійного рівня членів педагогічного колективу; розвиток матеріально-технічної бази освітнього закладу; створення комфортних умов для учасників освітнього процесу;

4) система управління організацією: підвищення відкритості, демократизація управління освітнім закладом [6].

Для проведення оцінки ефективності управлінської діяльності менеджера освітнього закладу можна застосовувати широке коло методів, що дозволяють якісно та кількісно охарактеризувати досягнуті ним результати (табл. 1.2) [16].

Таблиця 1.2

Методи оцінки ефективності управлінської діяльності менеджера освітнього закладу

Метод	Зміст
1	2
Оцінка за методом рис	В основі цього методу – визнання впливу психологічних рис людини на характеристику його діяльності. До числа методик, що базуються на цьому підході, відносяться балова оцінка ступеню вираженості у менеджера деякого набору ділових та особистих якостей, оцінка тих рис, що найбільш корелюють з ефективністю діяльності керівників в конкретних колективах.
Оцінка на основі аналізу праці	В методиці ситуаційної оцінки передбачена процедура відбору типових управлінських сиуацій в конкретному колективі, в структурі яких описується робота управлінця а потім оцінюється його поведінка.
Функціональна оцінка керівника	Заснована на аналізі процесу праці, виявлені наскільки він добре справляється зі своїм посадовими обов'зками. Праця управлінця в такому випадку описується в структурі спеифічних функцій по регулюванню спільної діяльності, що він виконує.
Методика визначення стиля керівництва	Предметом оцінки є характер взаємовідносин управлінця з підлеглими, особливості поведінки керівника в системі відносин «керівник-підлеглі»; визначення стилю керування розкриває систему відповідальності, яку менеджер вносить в процес роботи та виступає у якості важливого засобу його впливу на людей.

Продовження табл. 1.2

1	2
Оцінка за результатами діяльності колективу	При цьом методі цінка використовуються головним чином результативні та економічні показники, що відносяться наприклад, до якості, обсягу, строків надання освітніх послуг. Ці показники свдчать про те, як добре та з якими витратами керівник досягає мети спільної діяльності, отримує певні результати.
Метод аналізу структури управлінської діяльності	До результатів діяльності управлінця можа віднести створену структуру функціональних ролей в колективі, формований порядок ділової взаємодії та спілкування, якість підготовки персоналу, мікроклімат, сприйнятливість системи до нововведень, організаційна цілісність, тощо.
Цільовий метод оцінки	Процес оцінки полягає у визначенні, наскільки компетентно керівництво встановлює цілі та як добре працюють задля їх досягення. Це дає можливість спланувати та контролювати діяльність управлінців, визначаючи її цілі та спостерігаючи за ступенем їх реалізації.

Залежно від видів одержуваних результатів управлінської діяльності та досягнутих ефектів, Ковальчук О.В. виділяє такі види ефективності управління освітніми закладами:

- економічна ефективність: відображає співвідношення матеріально-фінансових ресурсів та отриманих результатів, ресурсомісткість освітньої діяльності, витратність заходів щодо її організації (досконаліть управління ресурсами, рівень вимог споживачів та замовників рентабельності освітньої діяльності, наявність нормативів використання фінансових та матеріальних засобів, бюджетна дисципліна, конкурентоздатність на ринку освітніх послуг);
- педагогічна ефективність: показує ступінь досягнення цілей навчання, виховання і розвитку учасників освітнього процесу, результативність застосування тих чи інших форм, засобів, технологій (професійність педагогічних кадрів, якісний склад та стабільність педагогічних кадрів, дієвість системи

перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, інформаційно-методичне забезпечення, досконаліть процедур контролю та оцінки результатів освітньої діяльності, якість методів, засобів, технологій навчання та виховання);

- організаційно-управлінська ефективність: демонструє досягнення цілей управління, виконання планових заходів (досконаліть організаційної структури та організаційного механізму управління освітньою діяльністю, ефективність розподілу прав, повноважень та відповідальності серед управлінців, дієвість комунікацій, стабільність управлінських кадрів);
- соціальна ефективність: орієнтує на визначення та облік задоволеності споживачів освітніх послуг (рівень взаємодії освітнього закладу із суспільними інститутами та соціальними партнерами, наявність у системі управління спеціальних процедур вивчення освітніх потреб, «прозорість» та імідж освітнього закладу) [74].

Отже, сучасні реалії розвитку вітчизняної освіти вимагають науково обґрунтованого та ефективного підходу до управління освітнім закладом, а також професійної підготовки компетентних менеджерів системи освіти.

Управлінська діяльність менеджера освітнього закладу - різновид професійної діяльності, яка спрямована на оптимізацію діяльності колективу закладу освіти за допомогою економічних, адміністративних, психологічних та педагогічних впливів, що спрямовує, активізує та підвищує результативність та продуктивність функціонування освітнього закладу.

Висока ефективність професійної діяльності менеджера освітнього закладу зумовлена закономірностями, принципами, функціями управління та адекватністю методів, що використовуються ним у процесі вирішення конкретних завдань.

Ефективність управлінської діяльності менеджера освітнього закладу характеризується результативністю його діяльності, ступенем раціонального використання ним наявних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів закладу.

Залежно від видів одержуваних результатів можна визначити економічну, педагогічну, організаційно-управлінську та соціальну компоненту управлінської діяльності менеджера освітнього закладу, що забезпечують ефективність його праці, і які можна оцінити використовуючи кількісні та якісні критерії, а також різноманітні методи оцінки ефективності управлінської діяльності.

ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ: КОМПЕТЕНТНІЙСНИЙ ПІДХІД

Найчук В.В.

В умовах нестабільної економічної ситуації в світі, через постійні соціальні та політичні кризи, підвищення рівня конкуренції особливого значення для розвитку підприємства набуває підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Проблеми конкурентоспроможності в цілому та робочої сили на ринку праці зокрема досліджували такі вчені як Ансофф І., Бандур С.І., Брю С., Глевацька Н.М. , Грішнова О.А., Дмитренко Г.А. , Друкер П., Заяць Т.А., Кейнс Дж. М., Колот А.М., Купалова Г.І., Мескон М., Макконнелл К., Маршавін Ю.М. , Маршалл А., Онікієнко В.В., Петрова І.Л., Петюх В.М. , Портер М., Рікардо Д. , Семикіна М.В., Сміт А., Терюханова І.М., Ткаченко Л.Г. , Цимбал О.І. , Шаульська Л.В. та інші.