

**Міністерство освіти і науки України
Маріупольський державний університет
Кафедра педагогіки та освіти**

**ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

Випуск 7

Маріуполь – 2019

ББК 74.04к2
УДК 371.014.5(477)(06)

Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. Л.В. Задорожної-Княгницької. Маріуполь: МДУ, 2019. 156 с.

Члени редколегії:

Задорожна-Княгницька Л.В., доктор педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки та освіти Маріупольський державний університет

Восвутко Н.Ю., кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та освіти Маріупольський державний університет

Мойсеєнко Р. М., кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та освіти Маріупольський державний університет

Нетреба М. М., кандидат філологічних наук, доцент кафедри педагогіки та освіти Маріупольський державний університет

Тимофєєва І.Б. кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та освіти Маріупольський державний університет

Рецензенти:

Голюк О.А. – кандидат педагогічних наук, доцент, Вінницький державний педагогічний університет імені М. Коцюбинського.

Зайцева О.М. – кандидат педагогічних наук, доцент, Глухівський національний університет імені Олександра Довженка.

Рекомендовано до друку вченою радою факультету іноземних мов
Маріупольського державного університету
(протокол № 4 від 20 листопада 2019 року)

© Колектив авторів, 2019
© Кафедра педагогіки та освіти МДУ, 2019

18. Субетто А.И., Чекмарев В.В. Мониторинг источников формирования содержания высшего образования. М.; Кострома : Издательство Костромского гос. педагогического ун-та, 2006. 242с.
19. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом. К. : Знання, 2006. 365 с.
20. Шишов С.Е., В.А.Кальней Школа: моніторинг качества образования. М. : Просвещение. 2000. 210 с.

УДК 373.015.31

Нетребя М.М.,
Умрихіна К.І.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСТВА

***Анотація.** В статті розглянуті основні поняття, що пов'язані з темою дослідження. Зокрема, увага приділяється визначенням лідер, лідерства, лідерським якостям, стилям лідерства. Чільна увага приділяється саме стану розвитку лідерства в історичній площині та на сучасному етапі існування.*

***Ключові слова:** лідер, лідерство, лідерські якості, керівник.*

Постановка проблеми. Проблема лідерства – одна з найактуальніших проблем сучасності. Все, що відбувається в житті нашого суспільства, як і у світі в цілому, ми обов'язково пов'язуємо з діями конкретних осіб, властивими їм якостями та лідерськими здібностями. Історія свідчить, що за більшістю соціальних потрясінь, значних перемін у суспільстві, економічних злетів і падінь, зазвичай, стоять визначні особистості та лідери.

Зміна пріоритетів у нашому суспільстві, де головною цінністю, суб'єктом культури і життя є людина, вимагає від сучасного закладу освіти системного, новаторського забезпечення освітнього процесу, який ґрунтується на демократичних засадах, принципах особистісно-орієнтованої взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ряд науковців й сьогодні звертають увагу до проблеми лідерства, над якою в тій чи іншій мірі працювали багато дослідників. Зокрема, відомі праці Г. М. Ашина, І. П. Волкова, В. Д. Гончарова, Є. М. Дубрівської, Н. С. Жеребової, І. С. Кона, Є. С. Кузьміна, І. С. Полонського, Б. Д. Паригіна, Л. І. Уманського. Природа, специфіка, функції, типологія лідерства, як форми неофіційного керівництва, досліджується в працях В. Ф. Ануфрієва, В. Д. Гончарова, В. І. Зацепіна, Т. Н. Мальковської.

Прояви лідерства в дитячих групах на кожному віковому етапі, їх специфіка й організаторські та координаційні функції широко розглянуто у працях психологів: Г. М. Драгунової, О. С. Залужного, І. С. Кон, А. П. Краковського, Д. І. Фельдштейна, та ін. Формування мотивації лідерства розглядається у відповідності з віковим підходом у вивченні онтогенезу особистості: Л. І. Божович, Д. Б. Ельконін, С. В. Походенко.

Проблему виховання лідерів, створення умов для розвитку лідерських здібностей та формування соціально-активної особистості досліджували такі

відомі педагоги і психологи, як: І.Д. Бех, І.П. Іванов, А.С. Макаренко, С.М. Мудрик, Л.І. Новикова, І.П. Підласий, В.О. Сухомлинський.

Мета статті. Проаналізувати та узагальнити науковий здобуток вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем формування та розвитку лідерства.

Виклад основного матеріалу досліджень. Феномен лідерства осмислюється та досліджується протягом усієї історії людства. Чим складнішими стають стосунки між людьми, тим глибшим і витонченішим стає і сам феномен. Аналогічна ситуація і з підходами до розвитку лідерства. Протягом багатьох років лідерство активно вивчалось у різних контекстах і на різних теоретичних підставах. У деяких випадках лідерство описується як процес, але в більшості теорій і досліджень розглядається особистість, якою завойовано визнання [12, с.11].

В ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано безліч різних визначень цього поняття. Наприклад, Б. Д. Паригін трактує лідерство як один з процесів організації та управління малої соціальної групи, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальний термін і з оптимальним ефектом. Він уважав, що лідерство за своєю природою є результатом як об'єктивних (інтереси, мета, потреби і завдання групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (індивідуально–особистісних характеристик людини) чинників [8, с. 12].

Н. С. Жеребова відмічає, що лідер – це член групи, який виявляється під час взаємодії її членів чи організовує їх навколо себе, коли його норми та ціннісні орієнтації узгоджені з груповими і сприяють організації й управлінню цією групою в ході досягнення групових цілей [13, с. 60].

Інакше інтерпретує це поняття А. А. Єршов, який розуміє лідера як члена групи, який має необхідні організаторські здібності, займає центральне положення у структурі міжособистісних відносин і спонукає своїм прикладом, організацією й управлінням групою до досягнення групових цілей найкращим засобом [12, с. 7]. Р. Таннекебаром, І. Валер, Ф. Массарик трактують лідерство як міжособистісну взаємодію, яка виявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікативного процесу і спрямована на досягнення цілей.

Узагальнивши різні визначення В.В. Ягоднікова дійшла висновку, що лідерство це відношення домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків у групі, які призводять до наміченої мети. Звідси лідер – це:

- член групи, за яким вона визнає перевагу в статусі і право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;
- індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі;
- людина, яка завдяки своїм особистісним якостям має переважний вплив на членів соціальної групи [20, с.12].

Р. Л. Кричевський, Б. Д. Паригін, Л. І. Уманський [19], стверджують, що лідерство – одна з форм суспільної активності особистості в групі. Лідируюча особистість завжди займає активну життєву позицію, вона авторитетна для

членів групи, з нею вони ідентифікуються. У ході розгляду лідерства як однієї із загальних якостей у відношенні підструктур було виявлено, з одного боку, різноманітність типів лідерства, які належать до кожної сфери життєдіяльності групи, кожної її підструктури. Лідерство об'єктивно виникає тільки на реальному ґрунті активності різних сфер групової життєдіяльності. З іншого – у найбільш частих випадках в особистості можуть співвідноситися різні види лідерства. Виходячи з такого розуміння, зазначимо, що реальний організатор, керівник групи завжди лідер, але лідер зовсім не завжди організатор. Лідерство значно ширше поняття, ніж організаторська діяльність. Організаторська діяльність – це практична діяльність з керівництва людьми, узгодження їх спільних дій і управління їх діяльністю [20, с.54]. Крім лідерів-організаторів у групах функціонують лідери-ініціатори, лідери-натхненники, лідери-генератори емоційного настрою, лідери-ерудити, лідери-умільці та ін.

Типологія лідерства, яка зустрічається у працях послідовників школи Л. І. Уманського [19, с.43], передбачає шість видів лідерства: організаційне, професійно-ділове, інтелектуальне, емоційне, вольове, за спрямованістю. З точки зору окреслених проблем, вважається більш інструментальною диференціація лідерства, яку подав Б. Д. Паригін, виокремивши три чітких її критерії – за стилем, характером і змістом діяльності [17, с.41].

Н. І. Шеванзін пропонує такі типи лідерства за мотивацією: інструментальний (орієнтація на завдання) та експресивний (емоційний, орієнтація на відносини членів групи), при цьому автор стверджує, що чоловіки переважно належать до інструментальних лідерів, а жінки – до експресивних лідерів [20, с.61].

Ряд науковців (І.П. Волков, О.М. Зайцева, Ю.Н. Ємельянов, Є.С. Кузьмін, Р. Л. Кричевський, Б. Д. Паригін, А. В. Петровський, Л. І. Уманський та ін.) крім цієї класифікації за сферами життєдіяльності групи, розрізняють лідерство офіційне і неофіційне, номінальне і фактичне, загальне і функціональне [7].

Професор університету штату Огайо (США) Дж. Херманн стверджує, що лідерство має чотири типи (іміджі): прапороносця, служителя, торговельника і пожежника. Залежності від особистісних якостей лідера деякі політологи пропонують ще одну класифікацію лідерства: лідер-політик, лідер-бюрократ, лідер-демагог, лідер-технократ [20, с.21].

Часто лідерство співвідносять з керівництвом, але поняття «лідерство» і «керівництво» мають принципово різні соціальні, політичні і психологічні значення.

На думку І.П. Волкова, керівництво є процес правової організації й управління спільною діяльністю членів колективу, що здійснюється керівником як посередником соціального контролю і влади. Лідерство – процес внутрішньої соціально-психологічної організації й управління спілкуванням і діяльністю членів малої групи, який здійснюється лідером, як суб'єктом спонтанних міжособистісних відносин групових норм і очікувань. Г. М. Андрєєва підкреслює, що лідерство є суто психологічною характеристикою поведінки відповідних членів групи, в той час як керівництво – це соціальна характеристика відносин у групі, насамперед, у розподілі ролей

управління і підпорядкування [20, с. 14].

Сумуючи поняття цих феноменів В.В. Ягоднікова приходить до висновку, що керівництво – це процес зовнішньої соціальної організації й управління спілкуванням і діяльністю членів групи, лідерство – процес її внутрішньої соціально–психологічної самоорганізації та самоврядування [20, с.15].

Лідер також є керівник, але характер його дій інший, він не керує, не командує, а веде за собою інших. Можна бути першою особою в організації, але не бути фактично лідером, адже він повинен бути не затверджений наказом, а психологічно визнаний групою як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їх потреб. Тому практично виокремлюють такі розбіжності між лідером і керівником:

- керівник звичай призначається офіційно, а лідер висувається стихійно;
- керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру такі санкції не надано;
- керівник подає свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньо груповими стосунками;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі [20, с.16].

Виходячи з функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути такі ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи:

- у тому разі, якщо лідер і керівник – різні особи, що не знаходять спільних точок взаємодії, то така ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.
- якщо лідер і керівник – різні особи, які на підставі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії, то така група може працювати успішно і в ній пануватиме певний «дух» змагання та суперництва.
- у випадку, коли лідер і керівник – одна і та сама особа, група працюватиме як єдина команда, яка віддана капітанові, тобто найефективніша з погляду діяльності і найбільш гармонійна з погляду людських стосунків [20, с.17].

Відмінності між статусом лідера і формального керівника підрозділу впливають з особливостей ролей та функцій, виконуваних першим і другим. Якщо керівник не здійснює управління на підставі єдиноначального прийняття рішень, а навпаки надає кожному співробітнику приймати в цьому участь, то в результаті змінюється статус підлеглих. У керівника ця певна група людей, якої він керує, виступає часто зовнішньою цілівстановлюючою силою, а в лідера колектив із підрозділу перетворюється в команду, в якій її члени не відбувають повинність, а наповнені творчим поривом. Лідер є членом цієї команди, але водночас посідає особливе місце в ній. Він генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у контактах зі співробітниками, сприймає задуми членів

команди як свої власні та допомагає в їх реалізації. Його основне завдання – не приймати рішення, а допомагати іншим членам команди в пошуку проблем, які потрібно вирішити, у формуванні цілей та завдань колективної діяльності. Відповідно і функція контролю за працею підлеглих замінюється на функцію її координації [20, с.18].

Зазначимо, що розглядаючи проблему лідерства, зарубіжні дослідники ототожнюють поняття «лідер» і «керівник». Для вітчизняних дослідників характерно розрізняти керівництво і лідерство, як два різних явища, що притаманні організованим суспільностям [20, с.18].

Лідерство – як явище, це багатовікова проблема, яка привертала до себе увагу з найдавніших часів. У центрі історичних повістей стародавнього мислителя Геродота були дії, прагнення, пориви видатних лідерів – монархів, полководців, королів. Подібний підхід характерний і для інших мислителів античності, які зверталися до теми лідерства – Конфуцій, Платон, Сократ, Плутарх, Арістотель. Не згасав інтерес до цієї проблеми і в епоху середньовіччя. Так, відомий італійський мислитель Н. Маккіавеллі у праці «Государ» описує різні способи поведінки керівників держави.

Теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом у вивченні та визначенні лідерства. В цьому напрямку було проведено сотні досліджень, які народили занадто довгий список виявлених лідерських якостей. Якості особистості – це стійкі характеристики особливостей поведінки людини, які мають значення для її соціального оточення. Якості особистості керівника – це індивідуально-особистісні і соціально-психологічні особливості людини, які в комплексі забезпечують успішність його роботи з управління колективом [10, с.130]. Погоджуємося з думкою В.В. Ягодникової, що лідерські якості – це якості особистості, які забезпечують ефективне лідерство, а саме – індивідуально-особистісні і соціально-психологічні особливості особистості, які впливають на групу і приводять її до досягнення мети [20, с.21].

Починаючи з другої половини 50-х років увага вітчизняної науки і практики все більше привертається до проблем соціальної психології організаторської діяльності, керівництва й особливо лідерства. Вперше питання психології організаторської діяльності та організаторських здібностей було спеціально розглянуто А. Г. Ковальовим і В. Н. Мясичевим у монографії про здібності [15, с.32]. Треба відмітити, що організаторськими здібностями, яким особливу увагу приділяли дослідники лідерства, є здібності, які забезпечують високу ефективність організаторської діяльності. Виходячи з характеристик видатних особистостей організаторів, автори стверджують, що складна організаторська діяльність потребує від організатора знання справи, високого рівня інтелекту, а саме спостережливості, гнучкого розуму, творчої ініціативи, а також певних характерологічних якостей особистості (захоплення справою, відповідального ставлення до неї, знання людей і вмілого підходу до них, рішучості, твердої волі). До основних компонентів цих здібностей ученими віднесено такі властивості: інтелектуальну якість особистості, яка виявляється в здібності тонко орієнтуватися в дійсності, в якостях людей та їх можливостей. Крім цієї властивості, автори виокремлюють два провідних компоненти.

Перший – гнучкий розум, який сполучається з творчою уявою. Другий – високий рівень розвитку волі (особливо хоробрість, рішучість і твердість) [15, с. 134].

Цінний матеріал з проблеми організаторської діяльності та організаторських здібностей, керівництва і лідерства знаходимо у спадщині вітчизняного педагога А. С. Макаренка, який мав свою думку щодо якостей особистості, які забезпечують успішну організаторську діяльність. До них він відносить розум, розсудливість, підприємливість, живість, бадьорість, твердість характеру, вимогливість, уміння добре розраховувати роботу, знайти якісь нові засоби, нові «ухватки», сміливість і витримку, здібність бачити кожного наскрізь, безпомилково оцінювати його справжню сутність, енергійність, напористість, працелюбність, добру пам'ять, здібність охоплювати разом багато речей, навичку до вольового напруження. Лідер, за А. С. Макаренком, це «вихованець, який відданий інтересам закладу, добрий учень у школі, ударник на підприємстві, більше за інших кваліфікований і має особистісні якості: такт, енергію, вимогливість, увагу до молодших, чесність» [16].

У подальших дослідженнях проблеми лідерства продовжувався пошук особистісних якостей, наявність яких забезпечує ефективність лідерства. Так, структура особистості керівника подана Г. В. Ангеловим та С. Р. Гриневецьким включає: загальні якості та специфічні [1, с. 93].

Як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем. Перше дослідження (30 роки ХХ століття) ефективності стилів лідерства було проведено Куртом Левінім та його колегами. Він виокремив три основних стилі лідерства:

1. Авторитарний стиль - лідер має достатню владу, щоб нав'язувати свою волю підлеглим і без коливань проводити в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Тобто авторитарному стилю притаманна висока концентрація влади в руках керівника, при чому він одноосібно розв'язує всі питання управління виробництвом, не враховуючи думки про це підлеглих, часто втручається в дії керівників нижчого ступеню, зв'язує їх ініціативу.

2. Демократичний стиль характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань.

3. При ліберальному стилі лідерства підлеглим надається велика самостійність у роботі, прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців [11, с.93].

Н.В. Ревенко виокремлює п'ять напрямків дослідження вченими стилю керівництва. Одні розглядають стиль управління як систему взаємовідносин керівника з підлеглими, другі акцентують увагу на особливостях прийняття рішень і методах, що використовуються треті розглядають стиль управління в рамках структури найважливіших рис і якостей особистості, четверті – як засіб використання влади, п'яті – як характеристику самої системи управління [15, с.7-8].

А. А. Журавльовим розроблено методику вивчення стилів керівництва,

яка здатна виявити 27 параметрів взаємодії керівника і колективу [14, с.24]. І. П. Волков вважає, що стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний) – це стійка система засобів, методів, прийомів впливу керівника на колектив, організації спільної діяльності для досягнення значущої мети. Кожен керівник має свій індивідуальний стиль керівництва, притаманний тільки йому і тому неповторний [7, с. 8].

Фреда Фідлера справедливо вважають засновником теорії лідерства. Його модель, роботу над якою він розпочав ще в 60-ті роки, дозволяє передбачити ефективність робочої групи, яку веде лідер. У моделі використовуються три ситуаційні змінні, цими змінними визначається ступінь контролю ситуації в моделі: відносини «лідер-послідовник»; структурованість роботи; посадова влада. Він виокремлює два можливих стилі лідерства: орієнтація на завдання й орієнтація на міжособистісні відносини, інакше інструментальне та емоційне лідерство. Ф. Фідлер стверджує, що кожній ситуації властивий свій стиль керівництва, стиль того чи іншого керівника в цілому залишається постійним [15, с. 189].

Висновки. Аналіз соціально-психологічної вітчизняної і зарубіжної літератури з проблем лідерства засвідчив, що існують різноманітні точки щодо сутності цього поняття і підходів до його дослідження. Це обумовлено тим, що феномен лідерства дуже широкий і охоплює всі сфери діяльності соціальних груп. Там, де утворюється людська спільнота і є спільна діяльність людей, обов'язково виникає лідер. На підставі літературних джерел, встановлено, що лідерство – це відношення домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків у групі, які призводять до наміченої мети, а лідер – це член групи, за яким вона визнає перевагу в статусі і право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях; індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі; людина, яка завдяки своїм особистісним якостям має переважний вплив на членів соціальної групи.

Перспективою дослідження є обґрунтування і розкриття положень з формуванням лідерських якостей старшокласників в закладах загальної середньої освіти.

Література

1. Актуальные проблемы социального воспитания / Редкол.: Т.Ф.Яркина (отв. ред.), В.Г.Бочарова, В.Е.Львов. Москва-Запорожье: Изд-во АПН СССР, 1990. 168 с.
2. Амонашвили Ш. А. Психологические основы педагогики сотрудничества. К.: Освіта, 2001. 235 с.
3. Ангелов Г.В., Гриневецкий С.Р., Калашник В.І. Мистецтво менеджера / Під заг. ред. проф. Г.Б. Ателова. Київ-Одесса: СМІЛ, 2001. 301 с.
4. Бех І. Д. Виховання підростаючої особистості на засадах нової методології. *Педагогіка і психологія*. 1999. № 3. С.5-14.
5. Бондаренко О. Ф. Психологічна допомога особистості. Харків: Фоліо, 1996. 344 с.
6. Вікова психологія / За ред. Г. С. Костюка. К., Видавництво «Радянська школа» КИГВ. 1976. 265 с.
7. Волкова Н. П. Педагогіка. Посібник. К.: ВЦ «Академія», 2001. 575 с.
8. Виховання в школі / Упоряд. В.Варава, В. Зоц. К.: Ред. загальнопед. газ., 2003. 128 с.

9. Гадяцький М. В., Хлебнікова Т. М. Організація навчального процесу в сучасній школі. Харків: Вид-во "Ранок" "Веста", 2003. 135 с.
10. Головин С.Ю. Словарь практического психолога. Минск: Харвест, 1998. 800 с.
11. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт; при участии П. Лейн. М. : Эксмо, 2008. 480 с.
12. Ершов А.А. Психология соактивности людей - СПб.: Знание, 1992. 32 с.
13. Жеребова Н.С. К вопросу о механизме выдвижения лидеров в студенческих группах. // Сб. "Личность и группа": Уч. зап. ЛГПИ им.А. И. Герцена: Т. 468, Л., 1971. 74 с.
14. Заброцький М. М. Основи вікової психології. Навчальний посібник. Тернополь: Навчальна книга. Богдан, 2004. 112 с.
15. Леонтьев В. Г. Стиль руководства и социально-психологический климат педколлектива: [Учебное пособие] Новосиб. пед. ин-т ; Новосибирский государственный педагогический институт. Новосибирск : НГПИ, 1988. 94 с.
16. Макаренко А.С. Педагогические сочинения: В 8-м т. Т. 4 / Сост.: М.П. Виноградова, А.А. Фролов. М.: Педагогика. 1984. 400 с.
17. Парыгин Б.Д. Руководство и лидерство. Л.: Ленингр. Гос. пед. инс. им. А.И. Герцена, 1973. 143 с.
18. Парыгин Б.Д. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива. Л.: "Наука", 1986. 6 с.
19. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности школьников. М.: Просвещение, 1980. 160 с.
20. Ягоднікова В. В. Формування лідерських якостей старшокласників в особистісно-орієнтованому виховному процесі загальноосвітньої школи: дис... канд. пед. наук: 13.00.07 - теорія і методика Південноукраїнський держ. Педагогічний ун-т ім.. К.Д. Ушинського. О., 2006. 215 с.

УДК 373.3(477)(045)

Тимофєєва І.Б.,
Солонська О.М.

ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ АТЕСТАЦІЇ В ОСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДІ

***Анотація.** У статті на основі аналізу та узагальнення наведених джерел визначено основні принципи організації атестації педагогічних працівників в освітньому закладі, що є методичними орієнтирами в організації продуктивної управлінської роботи. Зазначено, що всі принципи знаходяться у взаємозв'язку, доповнюють один одного й складають цілісну систему принципів організації атестації.*

***Ключові слова:** принцип, атестація, педагогічні працівники.*

Постановка проблеми Одним із найважливіших завдань реформування системи освіти України є підвищення рівня професійної компетенції педагогічних працівників. Педагогічні та науково-педагогічні працівники мають стати основною рушійною силою відродження та створення якісно нової системи освіти відповідно Концепції Нової української школи. Атестація кадрів належить саме до тих ефективних методів, що сприяють розширенню кола творчо працюючих педагогічних та науково-педагогічних працівників та служить цілям підвищення якості освіти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Атестація педагогічних