

УДК 378.113

## СТРУКТУРА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

©Дегтярьова О.А.

*Українська інженерно-педагогічна академія*

### Інформація про авторів:

Дегтярьова Оксана Анатоліївна, ORCID: 0000-0001-9204-9669, [o.dehtiarova@ukr.net](mailto:o.dehtiarova@ukr.net)  
аспірант кафедри креативної педагогіки та інтелектуальної власності; Українська інженерно-педагогічна академія; вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003, Україна.

У статті аналізуються наукові дослідження понять «компетентність», «професійна компетентність» та теоретичні аспекти розвитку професійної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. На основі аналізу і синтезу наукових праць визначено поняття «професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу». Здійснено науково-теоретичне обґрунтування визначення структури професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Професійна компетентність керівника автором розглядається як інтегральна характеристика, яка відображає сукупність суттєвих ознак (якостей/характерних рис), притаманних особистості керівника, які виявляються у двох складових – загальних (універсальних) та спеціальних (фахових) компетентностях. Зроблено висновки щодо доцільності розробки та запровадження технології оцінювання професійної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів за результатами підвищення кваліфікації.

**Ключові слова:** компетентність, професійна компетентність, компетентнісний підхід, структура професійної компетентності.

В статье анализируются научные исследования понятий «компетентность», «профессиональная компетентность» и теоретические аспекты развития профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных учебных заведений. На основе анализа и синтеза научных работ определено понятие «профессиональной компетентности руководителя общеобразовательного учебного заведения». Осуществлено научно-теоретическое обоснование определения структуры профессиональной компетентности руководителя общеобразовательного учебного заведения. Профессиональная компетентность руководителя автором рассматривается как интегральная характеристика, отражающая совокупность существенных признаков (качеств / характерных особенностей), присущих личности руководителя, которые проявляются в двух составляющих - общих (универсальных) и специальных (профессиональных) компетенций. Сделаны выводы о целесообразности разработки и внедрения технологии оценки профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных учебных заведений по результатам повышения квалификации.

**Ключевые слова:** компетентность, профессиональная компетентность, компетентностный подход, структура профессиональной компетентности.

The article analyzes the scientific researches of the concepts "competence", "professional competence" and theoretical aspects of the development of professional competence of the general educational institutions leaders. On the basis of analysis and synthesis of scientific articles the concept of "professional competence of the comprehensive educational institution leader" is determined. The scientific and theoretical substantiation of the structure definition of the comprehensive educational institution leader professional competence is carried out. The leader professional competence is considered by the author as an integral characteristic, which reflects a set of essential features (qualities / characteristics) inherent in the manager personality which are

identified in two components - general (universal) and special (professional) competencies. Conclusions regarding the expediency of developing and introducing a technology for evaluating the leader professional competence of general educational institutions according to the results of the advanced training are made.

**Key words:** competence, professional competence, competency approach, structure of professional competence.

**Актуальність дослідження і постановка проблеми.** Наприкінці ХХ століття у провідних країнах світу, зокрема у США та країнах західної Європи, визнано значну ефективність компетентнісного підходу у загальній і професійній освіті. Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів у різних галузях відбувається на засадах компетентнісної парадигми. Це стало підґрунтям для активного дослідження вітчизняними та зарубіжними науковцями таких понять як «компетенція» та «компетентність», «професійна» й «педагогічна компетентність», «компетентністний підхід».

**Аналіз досліджень та публікацій.** Загальні питання запровадження компетентнісного підходу в освіті досліджують такі науковці, як Н. Бібік, І. Бех, В. Химинець, у тому числі в управлінні освітою Л. Васильченко, І. Гришина, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Коваль, В. Краєвський, О. Локшина, О. Овчарук, Л. Парашенко, О. Пометун, О. Савченко, С. Трубочова, А. Хуторський та інші. Окремим аспектам проблеми підвищення професійної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, зокрема питанням її діагностики та визначення рівня присвячено наукові праці відомих сучасних вітчизняних і зарубіжних учених таких, як Р. Аванесов, В. Дружинін, В. Лаврук, В. Лазарев, В. Лунячек, О. Мармаза, В. Маслов, М. Поташнік, Т. Сорочан, А. Єрмола та інших.

Загальне розуміння поняття «підхід» О. Савченко описує як певну сукупність різноманітних засобів та прийомів, які діють певним чином на когось чи щось. У науковому розумінні поняття «підхід» тлумачиться як вихідна позиція, що складає основу дослідницької діяльності. [4] Вона переконана, що загальною ідеєю компетентнісного підходу є компетентнісно-орієнтована освіта, яка спрямована на комплексне засвоєння знань та способів практичної діяльності, завдяки яким людина успішно реалізує себе в різних галузях своєї життєдіяльності. [5]

З позиції компетентнісного підходу Н. Бібік наголошує на переорієнтації загальної середньої освіти з процесу на результат в діяльнісному вимірі, а результат розглядається з погляду його затребуваності в суспільстві [5]. З огляду на це постає питання підвищення якості надання освітніх послуг населенню, що стане можливим через поліпшення професійної компетентності керівників навчальних закладів – менеджерів освіти.

В. Лунячек, розглядаючи компетентністний підхід як методологію професійної підготовки у вищій школі, зокрема менеджерів освіти, зазначає, що «компетентністний підхід є ключовим і в процесі модернізації вищої освіти в Україні, саме тому висвітлення його основних положень в контексті удосконалення професійної підготовки слухачів і студентів в умовах магістратури є актуальною потребою часу». [7]

Серед науковців існують різні погляди на зміст поняття компетентність. Так, досліджуючи освітні стандарти В. Краєвський визначає, що компетентність у певній галузі – це поєднання відповідних знань і здібностей, що дозволяють обґрунтовано судити про цю сферу й ефективно діяти в ній. [6]

А. Хуторський визначає, що компетентністю є володіння людиною відповідною компетенцією, що включає його особисте відношення до неї і предмету діяльності. [15]

В умовах стрімкого розвитку національної освіти у ХХІ столітті та зміни освітньої парадигми набуло важливого значення вивчення питання формування професійної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, зокрема у системі підвищення кваліфікації.

На підґрунті аналізу різних наукових точок зору вітчизняні вчені Л. Васильченко та І. Гришина сформулювали істотні ознаки поняття «професійна компетентність» керівника школи [3]:

- здатність до управлінської діяльності,
- готовність до виконання різноманітних управлінських функцій, професійно значущі уміння;

- професійно значущі якості особистості, що забезпечують управлінську діяльність.

Складовою управлінської діяльності керівника є адміністрування. Д. Осборн та Т. Геблер визначають такі критерії ефективності адміністратора: стимулювати до дій; належати громаді; бути конкурентоспроможним; орієнтуватися на місію; орієнтуватися на клієнта (в освіті розглядаємо як отримувачів освітніх послуг – учнів та їхніх батьків та замовника освітніх послуг – державу); бути підприємським; бути завбачливим; орієнтуватися на ринок; бути децентралізованим. [14]

О. Мармаза визначає цінності керівництва як знання, уміння та переконання, які зумовлюють перевагу і конкретний вибір поведінки менеджера. Зовнішня система цінностей керівника визначається його освітою, уявленням про свою професію, місією та діяльністю організації, її історією та культурою, розумінням природи та важливості продуктів і послуг, які надає організація. Внутрішні цінності керівника складаються із п'яти груп факторів: 1 - досягнення (оволодіння професійними функціями); 2 - економічні (матеріально-грошова допомога відповідно до стандартів життя, класу суспільства); 3 - психологічний комфорт (кар'єра, статус, медичне страхування, пенсійний фонд); 4 - благополуччя (здоров'я, безпека, багатство, освіта, повага); 5 - моральні (справедливість, доброта, доброзичливість, порядність, толерантність). [10]

Професійна діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу буде успішною, якщо він досконало володіє знаннями і здібностями для виконання низки управлінських функцій: планування, прогнозування, регулювання, аналіз, контроль, оцінювання, корекція та ін.

У своїх дослідженнях В. Луначек та ін. зазначають, що «сьогодні керівник навчального закладу має володіти основами системного проектування інноваційного педагогічного процесу, реалізовувати програмноцільове управління цим процесом, розвивати комунікативну компетентність як професійний інструмент керівника, використовувати діалогічні форми взаємодії, впроваджувати способи самоорганізації, децентралізації управління тощо. Особливість управлінської діяльності керівника загальноосвітньої школи на сучасному етапі визначається модифікацією і появою нових (стратегічної, представницької, соціально-психологічної, інноваційної та ін.) функцій управління.» [9]

О. Мармаза окремо виділяє фасилітаторську функцію керівника, яка за реалізується через:

- знання особливостей колективу та працівників;
- вміння побудувати роботу в колективі та керувати ним під час планувальної роботи;
- швидко завоювати довіру, лідерські позиції в колективі;
- вміння допомогти розкомплектуватись, встановити партнерські стосунки, розвинути навички взаємодії, конструктивного спілкування, врегульовувати конфлікти;
- здатність до аналітичної діяльності, вміння застосовувати різні технології аналізу, робити відповідні узагальнення та висновки;
- чітке усвідомлення цілей та бажаних результатів діяльності колективу;
- збереження ентузіазму, почуття гумору, інтуїтивного відчуття, щирого ставлення до людей на всіх етапах планово-прогностичної діяльності;
- вміння заохочувати та морально підтримувати навіть незначний успіх персоналу. [7]

Науковці, що досліджують питання професійного розвитку керівника, підвищення рівня його професійної компетентності, застосовують таке поняття як «управлінська

компетентність», яке, на наш погляд, ототожнюється з поняттям «професійна компетентність» і є його складовою.

Поняття «управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу» Л. Даниленко розглядає як здатність директора школи оволодівати сучасними науково-теоретичними підходами до управління, принципами та концепціями управління, визначати зміст оновлених управлінських функцій, уміння добирати їх раціональний комплекс та визначати раціональні шляхи впровадження в практичну діяльність; обирати такі форми і методи управлінської діяльності, які відповідають сучасній меті освіти, завданням та пріоритетним принципам реформування освіти в Україні на даному етапі. [3]

Т. Сорочан, досліджуючи проблему підготовки керівників шкіл до управлінської діяльності в системі післядипломної освіти, визначила поняття «професіоналізм управлінської діяльності керівника школи» як сукупність компетенцій, які дозволяють керівнику школи професійно здійснювати управлінську діяльність у сучасних соціально-економічних умовах з урахуванням особливостей об'єкта управління, пов'язаних із вирішенням педагогічних завдань. На думку вченої, змістова сутність професіоналізму управлінської діяльності керівника школи виявляється у певних компетенціях: функціональній, соціально-педагогічній, соціально-економічній, інноваційній та фасилітативній. [10]

В. Луначек до переліку професійно важливих компетентностей сучасного менеджера освіти відносить також фінансову, інноваційну, технологічну, інформаційно-комунікаційну та оцінювальну. [3]

У матеріалах виданих за результатами українсько-голландського проекту з освітнього менеджменту (Ukrainian-Dutch Educational Management – UDEM) компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу визначається сукупністю таких компонентів, як:

- знання, необхідні для даної педагогічної спеціальності або посади;
- уміння і навички, необхідні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків;
- професійні, ділові та особистісно значущі якості, що сприяють найповнішій реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання функціонально-посадових обов'язків;
- загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, визначення духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості; мотивація професійної діяльності. [6]

Отже, змістовне наповнення поняття «управлінська компетентність керівника навчального закладу» відрізняється розмаїттям. Однак узагальнене трактування зводиться до розуміння його як інтегральної професійно-особистісної якості, яка проявляється у «здатності керівника загальноосвітнього навчального закладу вирішувати професійні проблеми і типові професійні задачі, що виникають у реальних ситуаціях професійної управлінської діяльності, з використанням знань, професійного і життєвого досвіду, цінностей і схильностей». [1]

У своїх дослідженнях П. Олешко визначає, що «професійна компетентність керівника навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти структурно складається з управлінських, педагогічних, комунікативних, діагностичних і дослідницьких компонентів діяльності і визначається рівнем сформованості професійних знань і умінь, ступенем розвитку професійно значущих особистісних якостей, що необхідні для оптимальної реалізації управлінських функцій з досягнення цільових настанов». [10]

**Постановка завдання.** Метою цієї роботи є висвітлення поглядів науковців на зміст поняття «професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу» та «структура професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу» та сформулювати власне визначення зазначених понять.

Зважаючи на широкий спектр досліджень, присвячених професійній компетентності керівника, поки що немає єдиної наукової точки зору на структуру професійної

компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу або це питання розкрито не в повній мірі та потребує більш детального аналізу.

Інтегруючи визначене Л. Даниленко поняття «професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу», виявляється, що структурно професійна компетентність являє собою складне багатоаспектне особистісне утворення, що включає функціонально пов'язані між собою такі компоненти:

- мотиваційний – сукупність мотивів, адекватним цілям і задачам управління;
- когнітивний – сукупність знань, необхідних для управління, володіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями;
- операційний – сукупність умінь і навичок практичного вирішення задач;
- особистісний – сукупність важливих для управління особистісних якостей;
- рефлексивний – сукупність здібностей передбачати, оцінювати власну діяльність, обирати стратегію управління. [2]

Ще у 2011 році постановою Кабінету Міністрів України від 23.11.2017 № 1341 затверджено Національну рамку кваліфікацій, яка призначена для використання з метою розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування і розвитку кваліфікацій. Цей документ визначає системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів. Під кваліфікацією розуміється офіційний результат оцінювання і визнання, який отримано, коли уповноважений компетентний орган встановив, що особа досягла компетентностей (результатів навчання) за заданими стандартами. У цьому ж документі визначено, що компетентність/компетентності – це здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості, а інтегральна компетентність – це узагальнений опис кваліфікаційного рівня, який виражає основні компетентнісні характеристики рівня щодо навчання та/або професійної діяльності.

Реформа системи освіти України на засадах компетентнісного підходу нормативно закріплена у положеннях Закону України «Про освіту» та Концепції нової школи України.

Закон України «Про освіту» визначає, що компетентність – це динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

Необхідність чіткого визначення поняття «професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу» та актуальність питання визначення структури професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу підсилюється нормами Закону. Статтею 26 Закону України «Про освіту» визначено, що керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти; окреслено коло завдань керівника. [8]

У цілому поняття «професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу» розглядається як категорія динамічна, така, що розвивається і залежить від конкретно-соціальної ситуації.

На нашу думку узагальнене поняття «професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу» зводиться до такого: «Професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу – це інтегральна характеристика, що відображає поєднання знань, здібностей, якостей та умінь і навичок, якими володіє особа (що претендує на посаду або займає посаду керівника загальноосвітнього навчального закладу), необхідних для успішного здійснення нею професійної діяльності.»

Рівень професійної компетентності – це рівень сформованості складових професійної компетентності, кожна із яких може бути виміряна та оцінена.

У Плані заходів на 2017-2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа”, затвердженому розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13.12.2017 № 903-р, у III

кварталі 2018 року мають бути розроблені професійні стандарти педагогічної діяльності керівника школи. На нашу думку професійні стандарти педагогічної діяльності керівника школи повинні розкривати структурні складові професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

У світлі компетентнісної парадигми освіти, виходячи із аналізу наукових джерел та чинної нормативно-правової бази реформування освіти нами розроблено структуру професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Оскільки професійна компетентність розуміється нами як інтегральна характеристика, то вона повинна відображати сукупність суттєвих ознак (якостей/характерних рис), притаманних особистості керівника, які виявляються у двох складових – загальних (універсальних) та спеціальних (фахових) компетентностях (Табл. 1).

Таблиця 1

Структура професійної компетентності  
керівника загальноосвітнього навчального закладу

Компонент	Ознаки (якості/характерні риси)
<b>Загальні компетентності</b>	
1	2
Індивідуальна компетентність	чесність, порядність, правдивість, принциповість, відповідальність, зважена вимогливість до себе та до інших тощо
Особистісна компетентність	лідерство, наполегливість, рішучість, розсудливість, цілеспрямованість, витримка, ініціативність, креативність (здатність генерувати нові ідеї та втілювати їх в життя) тощо
Соціальна компетентність	врівноваженість, справедливість, неупередженість та повага у взаємодії з учасниками освітніх процесів, зорієнтованість на зовнішні об'єкти, ідентифікація (уміння подумки поставити себе на місце іншої людини і подивитися на проблему з її позицій); здатність до співпереживання, прагнення до захисту законних інтересів осіб, з якими співпрацює, турбота про їхні повсякденні потреби тощо
Комунікативна компетентність	комунікабельність, уміння слухати та чути, тактовність та доброзичливість у спілкуванні, здатність створювати у колективі атмосферу позитиву та продуктивної співпраці, об'єктивність, тверезе сприйняття критики, вміння налагоджувати контакти тощо
<b>Спеціальні (фахові) компетентності</b>	
Нормативно-правова компетентність	знання та розуміння нормативно-правової бази, на якій базується життєдіяльність загальноосвітнього навчального закладу та забезпечення дотримання норм і правил, що висуваються до організації діяльності та функціонування загальноосвітнього навчального закладу
Управлінська компетентність	володіння освітнім менеджментом та здатність здійснювати управлінську діяльність, володіння навичками стратегічного планування та тактичної реалізації цілей і задач, спрямованих на їх досягнення, здатність виявляти проблеми і знаходити

1	2
Педагогічна компетентність	шляхи для їх розв'язання тощо
Педагогічна компетентність	досконале володіння теорією і практикою викладання навчальних предметів, знаннями з педагогіки, обізнаність у напрямі сучасних тенденцій у викладанні навчальних предметів тощо
Психологічна компетентність	володіння знаннями з психології, застосування індивідуального підходу до учасників освітніх процесів з урахуванням особливостей темпераменту кожного та цінностей, здатність створювати та підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі, володіння методами ефективного впливу тощо
Інноваційна компетентність	готовність до втілення нововведень, управління інноваційними процесами у навчальному закладі, гнучкість, здатність до саморозвитку, здатність до адаптації та рішучих дій у динамічних умовах, самовдосконалення та неперервного процесу підвищення професійної компетентності тощо
ІТ-компетентність	володіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, здатність їх застосовувати у систему роботи, адекватно обирати інформаційні засоби та канали комунікацій
Оцінювальна компетентність	володіння технологіями і методами оцінювання якості освітніх процесів, зокрема, моніторингових досліджень якості освіти
Фінансово-економічна компетентність	володіння базовими та прикладними знаннями з економіки та фінансів, бюджетування, здатність працювати з бюджетними запитами, кошторисами витрат, навички ефективного планування та цільового використання бюджетних коштів тощо

На нашу думку така структура в повній мірі віддзеркалює необхідне коло знань, здібностей, якостей, умінь і навичок у професійній підготовці керівника та надає можливість виміряти ступінь прояву за наведеними ознаками, що відповідатимуть рівню сформованості кожної із складових професійної компетентності.

Виходячи із вищевикладеного можна зробити такі **висновки**:

1. Зростає роль керівників загальноосвітніх навчальних закладів як реформаторів та реалізаторів завдань, визначених у Концепції Нової української школи.
2. У зв'язку з цим, особливої уваги заслуговує питання формування та підвищення рівня професійної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів як на етапі призначення на посаду, так і в процесі підвищення кваліфікації у міжквартальний період.
3. Професійна компетентність керівників загальноосвітніх навчальних закладів має визначатися за рівнями сформованості не тільки у процесі здійснення професійної діяльності, зокрема за результатами підвищення кваліфікації, а й перед призначенням на посаду.

**Перспективи подальших досліджень.** До перспективних напрямів досліджень даної проблеми можна віднести розробку технології оцінювання професійної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Це дасть можливість неупереджено, об'єктивно і прозоро виміряти ступінь сформованості кожної із складових структури та

оцінити професійну компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу в цілому.

#### Список використаних джерел

1. Васильченко Л. В. Професійна компетентність керівника школи / Л. В. Васильченко, І. В. Гришина. – Харків: Вид. гр. «Основа», 2006. – 208 с.
2. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах / Л. І. Даниленко. – Київ: Міленіум, 2004. – 358 с.
3. Дружинин В. И. Управление муниципальной системой образования: учебно-методическое пособие / Дружинин В.И. – М.: Мнемозина, 2007. – 167 с.
4. Савченко О. П. Компетентнісний підхід у сучасній вищій школі [Електронний ресурс] / О. П. Савченко // Педагогічна наука: історія, теорія, практика, тенденції розвитку. – 2010. – Вип. № 3. – С. 16-23. – Режим доступу : <http://www.intellect-invest.org.ua>.
5. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики [Електронний ресурс] / за заг. ред. О. В. Овчарук. – Київ: К.І.С., 2004. – 112 с. – Режим доступу: [http://www.undp.org.ua/files/en\\_33582maket\\_competence\\_eng\\_ost.pdf](http://www.undp.org.ua/files/en_33582maket_competence_eng_ost.pdf)
6. Краевский В. В. Предметное и общепредметное в образовательных стандартах / В. В. Краевский, А. В. Хуторской // Педагогика. – 2003. – № 3. – С. 3-10.
7. Лунячек В. Є. Компетентнісний підхід як методологія професійної підготовки у вищій школі [Електронний ресурс] / В. Лунячек // Публічне управління: теорія та практика. – 2013. – № 1 (13). – С. 155-162. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2013-1/doc/4/01.pdf>
8. Лунячек В. Є. Педагогічний менеджмент: навч. посіб. / В. Є. Лунячек. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2014. – 512 с.
9. Лунячек В. Є. Формування управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу на засадах андрагогіки [Електронний ресурс] / В. Є. Лунячек, М. Є. Смирнова // Теорія та методика управління освітою: електронне фахове видання. – 2010. – № 3. – Режим доступу: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/elektronne-naukove-fakhove-vidannja-teorija-ta-metodika-upravlinnja-osvitoju-vipusk-3-2010>
10. Мармаза О. І. Ефективне лідерство як інструмент стратегічного управління / О. І. Мармаза // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. / редкол.: Т. І. Сущенко та ін. – Запоріжжя, 2013. – Вип. 29 (82). – С. 289-297.
11. Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху: навч.-метод. посіб. / О. І. Мармаза. – Харків: Вид. гр. «Основа», 2006. – 160 с. – (Б-ка журн. «Управління школою» Вип. 12(48)).
12. Олешко П. С. Структура професійної компетентності керівника навчального закладу у системі післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс] / П. С. Олешко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – Т. 2. – № 2 (24). – С.88-91. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/mnj\\_2017\\_2%281%29\\_22.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/mnj_2017_2%281%29_22.pdf)
13. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія / Т.М. Сорочан. – Луганськ: Знання, 2005. – 384 с.
14. Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с. – (Серия: Учебник для вузов).
15. Хуторской А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты [Электронный ресурс] / А. В. Хуторской // Эйдос. – 2002. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>

#### References

1. Vasylchenko, LV & Hryshyna, IV 2006, *Profesiina kompetentnist kerivnyka shkoly*, [Professional competence of the school head] Vydavnycha hrupa Osнова, Kharkiv.
2. Danylenko, LI 2004, *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh*, [Management of innovative activity in general educational institutions] Milenium, Kyiv.
3. Druzhinin, VI 2007, *Upravlenie municipalnoj sistemoj obrazovaniya*, [The management of municipal educational system] Mnemozina, Moskva.
4. Savchenko, OP 2010, 'Kompetentnisnyi pidkhid u suchasni vyshchii shkoli', [Competency approach in modern high school] *Pedahohichna nauka: istoriia, teoriia, praktyka, tendentsii rozvytku*, iss. no. 3, pp. 16-23, <<http://www.intellect-invest.org.ua>>.



5. Ovcharuk, OV (ed.) 2004, *Kompetentnisnyi pidkhd u suchasni osviti: svitovyi dosvid ta ukrainski perspektivy: Biblioteka z osvitoi polityky*, [Competency Approach in Modern Education: World Experience and Ukrainian Perspectives: Library for Educational Policy] K.I.S., Kyiv, <[http://www.undp.org.ua/files/en\\_33582maket\\_competence\\_eng\\_ost.pdf](http://www.undp.org.ua/files/en_33582maket_competence_eng_ost.pdf)>.
6. Kraevskiy, VV & Khutorskoi, AV 2003, 'Predmetnoe y obshchepredmetnoe v obrazovatelnykh standartakh', [Subject and general subject in educational standards] *Pedahohyka*, no. 3, pp. 3-10.
7. Luniachek, VYe 2013, 'Kompetentnisnyi pidkhd yak metodolohiia profesiinoi pidhotovky u vyshchii shkoli', [Competency approach as a methodology for vocational training in higher education] *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, no. 1 (13), pp. 155-162, <<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-1/doc/4/01.pdf>>.
8. Luniachek, VYe 2014, *Pedahohichniy menedzhment*, [Pedagogical management] Vydavnytstvo Kharkivskoho rehionalnoho instytutu derzhavnoho upravlinnia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia Mahistr, Kharkiv.
9. Luniachek, VYe & Smyrnova, MYe 2010, 'Formuvannia upravlinskoj kompetentnosti kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu na zasadakh andrahohiky', [Formation of managerial competence of the head of a comprehensive educational institution on the basis of andragogy] *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*, № 3, <<http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/elektronne-naukove-fakhove-vidannja-teoriia-ta-metodyka-upravlinnja-osvitoju-vipusk-3-2010>>.
10. Marmaza, OI 2013, 'Efektyvne liderstvo yak instrument stratehichnoho upravlinnia', [Effective Leadership as a Strategic Management Tool] in Sushchenko, TI et al. (eds.), *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitni shkolkakh*, Zaporizhzhia, iss. 29 (82), pp. 289-297.
11. Marmaza, OI 2006, *Stratehichne upravlinnia: traiektoriia uspikhu*, [Strategic management: the trajectory of success] Vydavnycha hrupa Osнова, Kharkiv.
12. Oleshko, PS 2017, 'Struktura profesiinoj kompetentnosti kerivnyka navchalnoho zakladu u systemi pislidiplomnoi pedahohichnoi osvity', [The structure of professional competence of the head of the educational institution in the system of postgraduate pedagogical education] *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal Internauka*, vol. 2, no. 2 (24), pp. 88-91, <[http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/mnj\\_2017\\_2%281%29\\_\\_22.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/mnj_2017_2%281%29__22.pdf)>.
13. Sorochan, TM 2005, *Pidhotovka kerivnykiv shkil do upravlinskoj diialnosti: teoriia ta praktyka*, [Training of school principals for management activities: theory and practice] Znannia, Luhansk.
14. Petrov, AN (ed.) 2006, *Strategicheskij menedzhment*, [Strategic management] Piter, Sankt-Peterburg.
15. Hutorskoj, AV 2002, 'Kljuchevye kompetencii i obrazovatelnye standarty', [Core competencies and educational standards] *Jejdos*, <<http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>>.

*Стаття надійшла до редакції 04.12.2017р.*