



Управління  
школою

УДК 37.014.6:  
005.642.4

# Роль АКШУ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

*У статті йдеться про Асоціацію керівників шкіл, її роль у підвищенні професійної майстерності в управлінні школою. Переконливі численні заходи заради реалізації цієї мети та вагомі їх результати: Базовий стандарт професійної діяльності директора школи, магістерська програма „Управління навчальним закладом”, навчально-методичні посібники, тренінгові курси, конкурси, проекти, конференції.*

**Ключові слова:** асоціація, професія „директор школи”, громадська діяльність, проектна робота.



**Олена  
ОНАЦЬ**

Президент АКШУ,  
кандидат педагогічних наук

Асоціації  
керівників шкіл  
**20!**

З метою сприяння розбудові національної освіти як важливого засобу творення української держави, підвищення професійної майстерності в управлінні школою у 1993 році була створена *Асоціація керівників шкіл України (АКШУ)*, яка в тому ж році стала членом *Європейської асоціації керівників шкіл (ESHA)*.

Швидко промайнули 20 років.

Завдяки ініціативності та наполегливості активних членів АКШУ з різних областей України нам вдалося створити, на нашу думку, авторитетну в нашій державі та за кордоном громадську професійну організацію, яка сьогодні нараховує більше 1000 членів і проводить серйозну роботу за різними

напрямами відповідно до статутних завдань, співпрацюючи з Міністерством освіти і науки України, Національною академією наук України та підпорядкованими їм інститутами, департаментами й управліннями освіти, інститутами післядипломної педагогічної освіти та вищими навчальними закладами, громадськими організаціями тощо.

Звичайно, найуспішнішими у нас були такі напрями роботи, які найчастіше залежали від нас самих і які ми спроможні були осилити. Це були міжнародні та всеукраїнські проекти. Про деякі з них хочемо нагадати.

Одним із найвагоміших проектів є, безумовно, *українсько-голландський проект „Освіта та менеджмент. Україна – Нідерланди” (UDEM), 2001–2003 роки*. Цей проект став можливим завдяки нашій активній співпраці з Асоціацією директорів шкіл Голландії (VVO) та Школою освітнього менеджменту (NSO)

при Амстердамському університеті з 1994 року.

Як результат спільної роботи членів АКШУ – кращих директорів шкіл України, працівників МОН та НАПН – фахівців із питань управління освітою та наших голландських колег розроблено *Базовий стандарт професійної діяльності директора школи*, який є у високорозвинених країнах Європи (Нідерландах, Великобританії, Данії та інших). Цей документ є основою для здійснення професійної підготовки керівника навчального закладу, визначення рівня його професійної компетентності, мірилом управлінських потенційних можливостей для тих, хто хоче стати директором. Це інструмент, який має допомогти директору школи успішно виконувати свої обов'язки в управлінні ЗНЗ.

Базовим стандартом визначені такі основні функції керівника: знання, вміння, професійна готовність та культура. Реалізуються ці функції за такими складовими управлінської діяльності: бачення стратегії та розвитку; керівництво та моніторинг освітнього процесу; мотивація та управління персоналом; управління розвитком та фінансами; внутрішня та зовнішня комунікація. Стандарт не став нормативним документом, як у європейських країнах, та він є основним орієнтиром (спрямовуючим вектором) у діяльності керівників шкіл та працівників установ освіти різних рівнів адміністративного управління\*. Він передбачає гнучкість і може змінюватися, але на певному відрізку часу він є стабільним і виступає не лише орієнтиром для самовдосконалення й індивідуального професійного розвитку керівника школи, а й базою для розробки навчальних планів із підвищення кваліфікації керівників та їх підготовки до здобуття

\*Цей Стандарт покладено в основу модернізованого навчального плану підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ та їх резерву, а також було відкрито магістерську програму „Управління навчальним закладом”.

ступеня магістра менеджменту освіти чи магістра-керівника освітнього закладу.

Сьогодні такі програми працюють більше як у 20 закладах післядипломної освіти чи ВНЗ. Але, на жаль, поки що магістерська підготовка не має впливу на заробітну плату керівника ЗНЗ і цього не закладено у Положенні про атестацію керівників.

Крім Базового стандарту та модернізованого навчального плану підготовлено *навчальний посібник „Освітній менеджмент”*, який користується великим попитом в освітан. У посібнику викладено нове бачення підготовки сучасного керівника школи та шляхи її практичної реалізації.

Ми пишаємося тим, що у проєкті Світового Банку „Рівний доступ до якісної освіти” (Компонент 1.3 „Навчання керівників шкіл”) основою стали результати нашої роботи в українсько-голландському проєкті.

Важливим аспектом у діяльності АКШУ є також проєкти з громадянської освіти, які проводяться починаючи з 1997 року. Одним із таких проєктів (зараз реалізується в Криму) є проєкт *„Громадянська компетентність учнівської молоді”*. Цей проєкт здійснювався, в основному, у трьох східних областях України спільно з Асоціацією з міжнародних питань Чеської Республіки (АМО). Фактично це кілька успішних проєктів, які підтверджують плідну співпрацю АКШУ з ОІППО майже з усіх областей України.

Значну допомогу в процесі підвищення рівня професіоналізму вчителя, змісту освіти й удосконалення її науково-методичного супроводу, соціалізації учнів, застосування новітніх освітніх технологій, формування громадянськості у школах надають Україні міжнародні громадські неурядові організації, серед яких помітно виділяється Асоціація з міжнародних питань (Чеська Республіка).

Цікавими й успішними були **українсько-польські проекти**: „Лідери європейської освіти”, „Міжкультурна освіта в школі”, „Безпечна школа – школа без насильства”, „Європейська та євроатлантична інтеграція України через освіту”, „Безпечна Україна. Безпечна Європа. Безпечний світ”, „Лідери освітніх ініціатив” тощо. Результатом роботи в цих проектах є методичні посібники, публікації, підготовка тренерів у Варшаві й Україні. Наприклад, проект „Міжкультурна освіта”. У межах проекту проведено підготовку 60 тренерів-лідерів міжкультурної освіти, які провели курс для 1500 вчителів з усіх регіонів України. Крім того, був проведений пілотний тижневий семінар для директорів шкіл України та Польщі, на якому розроблялися плани майбутнього співробітництва та молодіжних обмінів. Сьогодні багато українських шкіл мають партнерів у Польщі, організують спільні проекти, долучаючи й інші школи.

Протягом кількох років здійснювалася програма з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України спільно з польськими колегами. За цей час перекладено Освітні пакети з польського досвіду євроінтеграції, проведено чотири конкурси для учнів України та Польщі, безліч семінарів-тренінгів, підготовлено більше 150 тренерів. Уся діяльність із польськими колегами здійснювалася за активної підтримки Уряду Республіки Польщі та посольства РП в Україні, МОН та МЗС України.

Проведена робота та набутий позитивний досвід допомогли отримати грант від МОН України на підготовку та публікацію навчально-методичного посібника „Освітній пакет. „Європейська та євроатлантична інтеграція України через освіту” (тренінговий курс) для вчителів та методистів. Проект здійснювався АКШУ спільно з представниками обласних інститутів післядипломної освіти та ВНЗ, педагогами-практиками, керівниками шкіл, науковцями Інституту педагогіки НАПН України та партнерами з Громадської Ліги Україна-НАТО, Атлантичної ради України. Крім навчального посібника нами підготовлено: Збірник навчальних програм і спецкурсів за вибором із підвищення кваліфікації вчителів та методистів „Європейська та євроатлантична інтеграція України через освіту”; Програми курсів за вибором для учнів 8-11 класів „Україна-НАТО” та „Євроатлантична інтеграція та безпека України” (розробка кожного заняття з методичними рекомендаціями для вчителів).

Члени АКШУ брали активну участь в українсько-польському проекті „Лідери освітніх ініціатив”. Цей проект був покликаний сприяти системним змінам, пов’язаним із підвищенням якості роботи шкіл, підготовці керівників шкіл як лідерів освіти, надання науково-методичного супроводу щодо ефективного управління змінами, розробка моделей ефективного впровадження змін, формування у керівників компетенцій з оцінювання та самооцінювання роботи закладів освіти. До проекту були залучені групи лідерів підтримки (здебільшого по 5 осіб), які представляють 12 інститутів післядипломної педагогічної освіти, шкільних лідерів змін (по 25 осіб із 12 областей), серед яких директори та заступники директорів шкіл, методисти, вчителі.

У рамках проекту АМО спільно з чеськими та українськими науковцями провела семінари-тренінги для вчителів Донецької, Луганської та Харківської областей, які викладають громадянознавчі курси („Громадянська освіта”, „Ми – громадяни України”, „Права людини”, „Права дитини”, „Практичне право”, „Європейські студії” тощо): „Досвід Чеської Республіки з трансформації та членства в ЄС та НАТО” (серпень 2007 р.), „Трансформація чеського суспільства в європейському контексті” (червень 2008 р.), „Громадянське суспільство: європейський та національний виміри” (травень 2009 р.).

Для учнів загальноосвітніх навчальних закладів у 2008 році було започатковано конкурс творчих робіт „Моє місто/регіон у контексті Європи”, учасниками якого стали не тільки окремі дослідники, а й учнівські колективи. Усього на адресу журі конкурсу надійшло більше 100 творчих робіт із трьох областей України. За підсумками конкурсу три кращі роботи з кожної області були відзначені грошовими преміями, а вчителі, наукові керівники таких робіт, одержали можливість відвідати Чехію. За сприяння АМО в 2008 р. було видано альманах „Моє місто в контексті Європи”, в якому юні дослідники висвітлили своє сприйняття Європи та її цінностей, сучасних інтеграційних процесів, водночас створивши

для майбутніх поколінь колективну пам'ятку про свою малу батьківщину.

З метою підготовки вчителів трьох східних областей України до впровадження громадянської освіти як важливого засобу формування особистості та громадянськості в школах Асоціація з міжнародних питань спільно з АКШУ в жовтні-листопаді 2007 р. організували у Празі перший тренінг щодо підготовки тренерів із питань європейської інтеграції, в якому взяли участь 6 директорів та вчителів шкіл. У грудні 2008 р. у Празі було організовано другий тренінг із проблем трансформації чеського суспільства в європейському контексті, на який було запрошено вже 10 осіб (проректори й викладачі обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти, директори загальноосвітніх навчальних закладів Донецької, Луганської та Харківської областей). Науково-методичний супровід проекту здійснювався за підтримки Міністерства закордонних справ та Міністерства освіти Чеської Республіки, фахівців вищих навчальних закладів, зокрема Карлового університету (м. Прага), Університету Західної Богемії (м. Пльзень), співробітників неурядових громадських організацій. Наприкінці того ж року у Луганському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти було проведено науково-практичну конференцію „Громадянська освіта для європейського виміру України”, організаторами якої виступили АМО, АКШУ та Луганський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти. У роботі конференції взяли участь понад 50 педпрацівників області, було представлено чотири доповіді, дві презентації проектів, два майстер-класи.

У квітні-червні 2009 р. спільно з АМО проведено конкурс творчих учнівських робіт „Громадянське суспільство та молодь”, на який було подано 168 робіт. Підсумки конкурсу

в цілому засвідчили досить високий рівень представлених проектів. Журі в трьох областях відзначило, що більшість авторів мали чітко визначену громадянську позицію, виявили небайдужість до різних аспектів життя своєї школи, міста, району, сучасної України.

Українські співорганізатори проектів мали нагоду посилити ефективність уже розпочатої плідної співпраці та провести спільні тренінги й інші заходи в Україні та Чехії. Саме реалізації цих заходів і мав сприяти проект, який запропоновано в рамках відповідної програми (разом з фондом „Відродження”), „**Формування громадянськості у школах України: європейський вимір**” (досвід Донецької, Луганської та Харківської областей).

У рамках цього проекту в квітні 2010 р. було проведено четвертий семінар для вчителів соціально-гуманітарних дисциплін „Громадянська освіта: чеський досвід проектної діяльності”. Після проведення семінарів була створена група викладачів і методистів обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти, керівників загальноосвітніх навчальних закладів, яка взяла участь у тижневій освітній поїздки до Чеської Республіки у червні 2010 р. Програма перебування в Чехії передбачала тренінг, ознайомлення із чеським досвідом реалізації проекту „Я — громадянин”, відвідування навчальних закладів.

Результатом українсько-чеського проекту стали підготовка й видання *навчально-методичного посібника для педагогічних працівників „Громадянська компетентність учнівської молоді: шляхи розвитку”*, який містить узагальнений досвід роботи Донецького й Луганського обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти, КВНЗ „Харківська академія неперервної освіти”, загальноосвітніх навчальних закладів, учителів, які викладають курси громадянсь-

навчої спрямованості, займаються громадянською освітою, громадянським вихованням чи проектними технологіями. Новизною цього проекту є те, що він, не повторюючи інші, зумів зайняти свою нішу. В посібнику розкрито змістове наповнення громадянської

компетентності учнівської молоді, моделі науково-методичної підготовки педагогічних працівників до формування громадянської компетентності, навчання в дії (проектну діяльність, волонтерський рух тощо).

Важливим кроком у зростанні авторитету АКШУ стала *Міжнародна науково-практична звітно-виборча конференція „Директор школи – ключова фігура сучасної якісної освіти”*, яка відбувалася 21-23 листопада 2013 року в місті Києві. Крім привітань з нагоди 20-річчя від дня створення та 20-річчя членства в Європейській асоціації керівників шкіл (ESHA), на конференції обговорювалися актуальні для керівників шкіл України питання. Цікавим був виступ офіційного представника Асамблеї ESHA, віце-президента ESHA Юкки Кітінена „ESHA у фокусі. Феномен успіху освіти Фінляндії у PISA”. Доповідач виголосив звернення Президента Європейської асоціації керівників шкіл *Тона Дуїфа* з нагоди 20-річчя ювілею АКШУ та її членства в ESHA:

*„Шановні друзі ESHA, українські колеги! Я щасливий вітати вас з ювілеєм і радий з того, що ви знали, що 20 років Україна не тільки стабільно представляє свою країну, але й освіту східного регіону Європи в ESHA. Ми знали про успіхи на шляху освітніх реформ, про проблеми, які часто співпадали з загальноєвропейськими. Ірині Козиній як досвідченому директору школи завжди вдавалося при-*

Одним із найважливіших аспектів у діяльності АКШУ стала також участь у *дослідно-експериментальній роботі*. Багато шкіл АКШУ працюють за експериментальними програмами всеукраїнського та регіонального рівня. Найбільш поширеними є такі науково-пошукові проекти, як: „Національна мережа шкіл сприяння здоров'ю”, „Особистісно орієнтоване навчання та виховання”, „Громадянська освіта та виховання”, „Підготовка учнівської молоді до підприємницької діяльності в умовах ринку праці”, „Школа майбутнього”, „Вибір успішної професії”, „Школа життєвого успіху” „Основи інтелектуальної власності” та інші.

Хочеться зупинитись на проекті *„Підготовка учнівської молоді до підприємницької діяльності в умовах ринку праці”* (1997-2008) та його логічному продовженні *„Вибір успішної професії”* (2008-2013).

У проекті „Вибір успішної професії” було задіяно 11 шкіл столиці та 20 шкіл із різних регіонів України. Учасники проекту: директори, заступники директорів, учителі, практичні психологи, соціальні педагоги, методисти районних відділів освіти, партнери з Центрив зайнятості, дошкільних навчальних установ та інших громадських інституцій, активні громадяни, батьки та учні початкової, основної та профільної школи. Кількість учасників проекту: 750 учнів; 97 учителів, які користувалися в роботі матеріалами діагностичного обстеження; 17 учителів пройшли курсову підготовку та отримали сертифікат на право виконувати новий вид діяльності в школі – „профконсультування”. Кожна школа-учасниця проекту щороку проводила науково-практичну конференцію, семінари, круглі столи, майстер-класи, під час яких обговорювалися проблеми формування в учнів професійного самовизначення на різних етапах навчання та підготовки до вибору успішної професії.

Подальшого дослідження потребують проблеми: підготовка вчителів до інноваційної освіти та профорієнтаційної діяльності; встановлення зв'язків, визначення ролі та місця заходів післядипломної освіти в реалізації інтегрованих форм та змісту навчання; присутність у школі дієвої профорієнтації, спрямованої на професійне та особистісне самовизначення учнів на різних вікових етапах розвитку та навчання; створення постійно діючого стимульно-мотиваційного простору для професійного вдосконалення вчителя та компетентнісного зростання учнів; розширеного доступу педагогічних кадрів до освітньо-інноваційної інформації та ліdersьких комунікаційних засобів професійної освіти.

*вернути увагу до освіти східноєвропейських країн, знайти спільне та різне, підтримку європейських колег, активно працювати в робочих групах, щорічно виступати на сторінках електронного журналу ESHA. Я думаю, що сьогодні дуже важливо, щоб лідери освіти були разом, були зосереджені на своєму професійному розвитку. Недарма наша остання конференція в Единбурзі проходила під гаслом: "Лідерство, яке об'єднує" („Connecting Leadership"). У всіх країнах відбуваються дискусії: чи повинні школи мати більше автономії, право приймати свої рішення та бути відповідальними за них? Тому ми повинні вчитися, як це робити. ESHA допомагає зробити директорську працю більш легкою та привабливою, може та буде приділяти багато уваги й розвитку асоціацій, і професійному розвитку керівника школи. Без сумніву приєднуйтесь до нас! Я вдячний всім за ваш нескінченний внесок у майбутнє наших дітей. Листопад, 2013 (переклад Ірини Козіної)".*

Юкка Кіттінен також окреслив теми та сфери уваги Європейської асоціації керівників шкіл, серед яких: професійний розвиток керівників паралельно з професійним розвитком учителів, створення єдиного освітнього європейського простору, автономія у навчальних закладах, креативність та інновації, навчання упродовж життя („Європа – суспільство знань"), управління та фінансування закладів освіти, ІКТ в освіті, соціальна поведінка в школах, стратегії підвищення якості освіти, якісний розвиток через якісне керівництво, співпраця з органами влади та громадськістю, моральність управлінських рішень керівника, контакти партнерства між школами – надають надзвичайні можливості для професійного розвитку директорів, учителів, якості освітнього процесу, сприяють розвитку демократії, формування активної громадянської позиції.

Що стосується успіхів фінської освіти, то ми ніби знаємо чимало, але

хочеться зазначити таке. У Фінляндії освіта – це не тільки проголошена перевага, але й реалізована державна програма. Зі школи починається життя. Директор не займається ані питаннями прибирання, ані ремонту будівлі, ані харчування учнів. Директор – повноважний розпорядник грошей, які виділяються муніципалітетом на школу за достатньо високою нормою на одного учня. Крім того, школа отримує гроші на різні програми, які вона реалізує (спеціалізації, профілі, спорт, гуртки, міжнародні проекти), але директор повністю відповідає за навчально-виховний процес, проводить експерименти, і це підтримується владою, бо творчість вважається кредом якісної сучасної освіти. Директор у Фінляндії – це професія, але він не тільки менеджер. Автономія пронизує школу вертикально та горизонтально. Дошкільна базова та повна загальна середня освіта безкоштовна, так само як і підручники, харчування, транспорт до школи й зі школи додому. Цінностями оцінювання діяльності школи є рівність, прозорість та правдивість. Метою цього є аналіз даних для забезпечення державної політики та ухвалення рішення для подальшого розвитку освіти, підтримки учасників освітнього процесу. У Фінляндії відсутня інспекція, працює система самооцінювання школи, вчителя, ведеться облік стану освітнього процесу школи з науковими аналізами. Майже 75 % учнів хочуть бути вчителями.

Роль директора школи як ключової фігури сучасної якісної освіти активно обговорювалася під час Панельної дискусії, яка проходила в рамках конференції\*.

Модератором виступила віце-президент АКШУ з міжнародних питань, заслужений працівник освіти України Ірина Козіна, яка впевнено та на високому професійному рівні вела дискусію. Спікерами, які висловлювали свою точку зору про роль директора

та відповідали на багато питань учасників конференції, були поважні особи:

Академік, радник Президента НАПН України, доктор педагогічних наук, професор, голова Асоціації В. Сухомлинського *Олександра Савченко*; зав. лабораторією Інституту психології НАПН України, доктор психологічних наук, член-кореспондент НАПН України, президент Української асоціації організаційних психологів та психологів праці *Людмила Карамушка*; в.о. заступника директора департаменту ЗСО МОН України *Олена Царьова*; директор Комплексу Загальноосвітніх Шкіл № 2 ім. Маркіяна Шашкевича м. Перемишль (Республіка Польща), магістр *Петро Піпка*; президент АКШУ, кандидат педагогічних наук, почесний шеф-редактор газети „Директор школи” *Олена Онаць*; директор гімназії № 1 м. Мінська (Республіка Білорусь) *Наталія Бушна*;

президент Латвійської асоціації керівників шкіл *Лівія Янковська*.

На конференції колеги з різних країн Європи поділились кращим досвідом із питань упровадження інновацій у забезпеченні якісної освіти та визначили, що роль керівника навчального закладу в означеному процесі є ключовою. Було зазначено, що директор школи – це вічний учень, який, навчаючи, безперервно навчається сам. Однією з основних програм для директорів шкіл є „Навчання впродовж життя”, яка передбачає партнерські зв'язки між школами АКШУ та зарубіжними партнерами.

**Змістовні та цікаві круглі столи, дискусії** продовжилися наступного дня у навчальних закладах міста Києва, які гостинно приймали гостей. Вони показали кращі зразки іннова-

\* **Панельна дискусія** – це живе спілкування тих, хто виступає, та слухачів, яке базується на обміні думками, позиціями щодо теми або проблеми, розширює її. Це достатньо популярна форма роботи на конференціях у Європі, завдяки скороченню часу на виступи, залученню аудиторії до активної участі, демократична за характером.

Панель – у перекладі з англійської – група фахівців, експертів-учасників дискусії. Кожний з експертів панелі висловлює свою думку на задану тему або проблему (7-10 хв.), адресує її слухачам, посилаючись або ні на попередню думку. Після виступів усіх експертів у дискусію вступають слухачі (зал), які задають питання, а також коротко можуть формулювати свою позицію, підтримуючи думку (або ні) одного з експертів.

Результат – обмін думками, можливий висновок, прийняття загальних рішень. Тон дискусії – толерантний, професійно-діловий, з пропозиціями на вдосконалення.



Виступ Олександри Яківни Савченко



ційного розвитку шкіл та підтвердили результативність і необхідність таких зв'язків:

- „Директор ЗНЗ – організатор Школи „Культура життєвого самовизначення” (гімназія № 48, директор – **Маріанна Босенко**, Народний учитель України, кандидат педагогічних наук, доцент, член колегії МОН);
- „Організація профільного навчання в гімназії в рамках співпраці НПУ ім. М.П. Драгоманова” (гімназія ім. М.П. Драгоманова, директор – **Світлана Балаба**);
- „Інформаційно-комунікаційні технології управління якістю освіти” (ШДС „Лісова казка”, гімназія „Апогей”, директор ШДС **Ірина Пліш**, директор гімназії – **Тамара Шалда**);
- „Роль директора в управлінні інноваційними процесами в гімназії” (гімназія „Ерудит”, директор – **Олександр Перехейда**);
- „Роль керівника у становленні та розвитку інноваційного навчального закладу” (Скандинавська гімназія, директор – **Тетяна Пушкарьова**, кандидат педагогічних наук);
- „Особливості управлінської діяльності директора ліцею-інтернату „Кадетський корпус” (ліцей-інтернат № 23 „Кадетський корпус”, директор – **Наталія Головіхіна**, заслужений працівник освіти України).

Результатом роботи конференції стали також домовленості щодо розвитку партнерських стосунків між школами України та Фінляндії, Білорусії, Латвії, українськими школами в Республіці Польщі та інших країнах, підписані угоди про співпрацю між навчальними закладами міста Києва та міста Мінська.

До результатів конференції також можна віднести наступне: задовільна оцінка діяльності АКШУ за звітний

період, визнання ролі АКШУ в підвищенні якості управління школою, професійного зростання керівників, а також розуміння необхідності розширювати кількість учасників та напрямів діяльності з метою отримання можливості долучення до прогресивного українського та європейського досвіду, професійного прогнозування викликів часу, пошуку нових форм і методів навчання й управління, нових моделей освіти, реалізації найкращих освітянських ідей, можливості навчатися лідерству та менеджменту заради наших дітей та майбутнього України.

На конференції обране керівництво АКШУ на наступний період: президент – **Олена Онаць**, віце-президент із міжнародних питань – **Ірина Козіна**, віце-президент із регіональних питань – **Тетяна Скорик**, відповідальний секретар – **Галина Пахарева**.



**Елена Онаць**

**Роль Асоціації керівників шкіл України в підвищенні якості управління освітою**

В статті йдеться про Асоціацію керівників шкіл, її роль у підвищенні професійного майстерства в управлінні школою. Убедительные многочисленные мероприятия ради реализации этой цели и весомые их результаты: Базовый стандарт профессиональной деятельности директора школы, магистерская программа „Управление учебным заведением”, учебно-методические пособия, тренинговые курсы, конкурсы, проекты, конференции.

**Ключевые слова:** ассоциация, профессия „директор школы”, общественная деятельность, проектная работа.



**Olena Onats**

**The Association function in upgrading education management**

The article's topic is the Association of School Managers, its role in rising professional skill in a school management. Convincing numerous measures for the sake of this purpose realization and the ponderable results are: a base standard on professional activity of school principal, a master's degree program „Educational institution management”, study guide manuals, advanced training courses, competitions, projects, conferences.

**Key words:** association, profession „ school principal”, public activity, project work.