

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ДИРЕКТОРІВ ШКІЛ У ЧЕСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ

Стаття розглядає сучасну ситуацію професійної підготовки директорів шкіл у Чеській Республіці. Описує актуальний стан і аналізує ключові бар'єри цієї системи. Пропонує можливі інновації, зокрема, беручи до уваги потребу системи сприймати директорів як лідерів педагогічного процесу. Текст доповнює дослідження, в якому директори шкіл оцінюють важливість окремих модулів свого навчання.

Ключові слова: директор школи, Чеська Республіка, автономія школи, професійний розвиток, кар'єрна система, освіта, TALIS 2013.

The article deals with the current situation in training of Headmasters of schools in the Czech Republic. Describes the current state and reflects the major pitfalls of this system. Proposes possible innovation, in particular taking into account the need for the system to understand the Headmasters as the leaders of the educational process. The text will complement research, in which the headmasters of the schools evaluate the importance of modules of their studies.

The article examines the topic of the preparation of school principals in the Czech Republic. Undoubtedly, the school principal is a key factor affecting the quality of the school, the development of students and their learning outcomes. Therefore, it is necessary to pay much attention not only to the training of school principals, but also to the improvement throughout the professional life and the necessary support. The text presents an existing model for preparing school principals. Today, possible alternatives to the career system of school principals are discussed, but for the time being, there is no definitive solution.

Given the tradition and modern development, one can not expect a change in the situation when the school principal would not have pedagogical practice and compulsory pedagogical workload. And although from the pedagogical environment you can hear voices that give preference to the managerial option, particularly in secondary vocational education, but such considerations today are not on the agenda and will not be long. Presumably, the pre-service training of school principals will prevail in order to avoid major problems at the beginning of their duties.

Keywords: Headmaster, Czech Republic, autonomy of school, professional development, career system, education, TALIS 2013.

Постановка проблеми. Ключовою і незамінною особою у кожній школі є, безперечно, директор школи. Досі роль цієї особи недооцінена, причому наслідки прийнятих нею рішень часто впливають на велику кількість людей на тривалий період [Trojanová et al, 2016]. У чеських і закордонних джерелах велика увага приділяється професійній підготовці директора школи [Schratz, 2010], його освіти й культивуванню компетенцій директора школи [Lhotková et al., 2012; Veteška, 2016].

На сьогоднішній день у Чеській Республіці директором школи може стати вчитель із відповідною освітою і визначеним стажем педагогічної практики тривалістю 3–5 років у залежності від типу школи. Проте все більше стає зрозумілим, що директор школи – це не специфічний випадок учителя, але що йдеться про самостійну, виняткову і для школи незамінну позицію, яка вимагає комплексної підготовки і подальшої підтримки. Низка директорів, лише із педагогічною кваліфікацією та досвідом, із

великими труднощами дає собі ради зі складною працею. Тому стаття буде розглядати проблематику професійної підготовки директорів.

Директор школи має абсолютно вирішальну роль у процесі зміни школи. Тому потрібно аналізувати поняття професії директора школи у нових умовах і шукати інноваційні підходи в їхній освіті і професійному розвитку впродовж усього життя [Lazarová et al., 2016]. Спеціальність «Освітній менеджмент» [Everard et al., 1996] досліджує найбільш різноманітні аспекти управління школою в умовах, що змінюються [Trunda, 2012], і як така повинна відображати розвиток, існуючий стан і тренди спеціальності [Trojan et al., 2015], а також тенденції розвитку [Covey, 1991] суспільства і освіти навколишніх країн. Директор школи, – як основний виконавець [Pisoňová, 2008] і вирішальний фактор розвитку школи, – належить, безумовно, до першочергових сфер дослідницького інтересу, так само як і цілісний розвиток цієї незамінної особи.

Чеська школа, у порівнянні із ситуацією в окремих країнах OECD, має одну із найбільших цінностей – автономію як зі сторони наповнення навчання, так і в економічному плані [Trojan, 2011]. Директор школи навантажений виконанням завдань у багатьох областях (право, економіка, діяльність школи), і на управління педагогічним процесом йому залишається все менше часу. Аналітичний звіт (McKinsey@Company, 2010) вважає, що поява у директора більшого простору в області педагогічних питань є одним із ключових заходів для зміни негативних тенденцій у чеській освіті. У тому ж дусі звучить аналітичний звіт OECD [Santiago, 2012]. Директора школи поглинає величезна кількість формальної роботи, тоді як навчальному процесу і управлінню якості школи він приділяє приблизно п'яту частину свого робочого часу [Trojanová, 2014]. Результати міжнародного дослідження TALIS 2013 вказують на високу міру адміністративного навантаження, яке відволікає директора не лише від управління педагогічною роботою школи, але й від контакту із розвитком теорії та практики викладання. Це створює ризик застаріння педагогічної експертності директора, після чого він не може бути навіть педагогічним лідером [Dvořák, 2011], причому саме педагогічне лідерство директора вважається однією із основних умов для розвитку школи та її учнів [Faltýsek et al., 2015].

Сьогодні вважається неприпустимим, щоб директор школи виконував якісно свої посадові обов'язки лише на основі інтуїтивних процесів, навіть якби він був на це здатний. Та й за допомогою якісного делегування неможливо якісно виконувати цю функцію без підґрунтя знань. Підвищується потреба вивчення освітнього менеджменту ще перед початком виконання функції директора. У Чехії часто звучить питання: чи не мала б стати обов'язковою умовою конкурсу на посаду директора наявність закінченої освіти у цій області у кандидатів. У той же час, так само як у педагогів, мала би бути розроблена концепція обов'язкової післядипломної освіти для вже чинних директорів шкіл.

Як було вказано у вступній частині цього тексту, вимоги до виконання функції директора школи у Чеській Республіці вже застаріли і не відповідають динамічному розвитку, звичайно, це стосується, і перебігу післядипломної директорської освіти. Директор школи відповідальний за усі сфери життя школи, причому сам він надалі залишається вчителем із визначеним викладацьким обов'язком. Про цю особливість, таку специфіку директорської роботи, яка системно ускладнює управління школою, часто забувають [Pisoňová, 2012]. У чеському освітньому контексті досі немислимо, щоб директор не мав педагогічної освіти, не мав педагогічного стажу і під час виконання своєї функції не був одночасно педагогічним працівником [Trojan, 2012], об'єм безпосереднього викладацького обов'язку якого залежить від кількості класів школи, якою він керує. Причому очікується, що директор буде і добрим економістом, чиновником, персоналістом чи фахівцем в області права.

Директор-початківець повинен мати педагогічну магістерську освіту і педагогічний стаж у відповідності до типу школи 3–5 років згідно закону № 563/2004 «Про педагогічних працівників», але досі від нього не вимагається жодна менеджерська освіта ще до початку виконання функції директора. Конкретно для директорки чи директора дитячого садка мінімальний обов'язковий педагогічний стаж становить 3 роки, для директора загальноосвітньої школи – 4 роки, а для директора середньої школи – це 5 років педагогічного стажу.

Це парадокс, але директором школи згідно закону може стати досвідчений учитель (хоча це дискусійно говорити про досвідченого вчителя, який має лише чотири роки стажу у загальноосвітній школі), але з нульовим менеджерським досвідом. Щоправда, об'єктивно росте кількість майбутніх директорів, які самостійно підвищують свою кваліфікацію і готуються до майбутнього виконання функції директора школи, але зараз ми описуємо систему як таку.

У відповідності до Закону «Про педагогічних працівників» директор-початківець повинен здобути менеджерську освіту протягом двох років від призначення на посаду. Звісно, це доволі тривалий час – два навчальні роки, коли директор недостатньо кваліфікований для роботи.

У Чехії існують три основні шляхи здобуття необхідної директорської кваліфікації. Передусім, існує основна обов'язкова навчальна програма «Навчання для директорів шкіл і освітніх закладів», потім програма «Навчання для керівних педагогічних працівників», і нарешті бакалаврська навчальна програма «Освітній менеджмент». У тексті нижче ми розглянемо кожен варіант директорської освіти.

У першу чергу, це обов'язкова програма «Навчання для директорів школі освітніх закладів», яка повинна відповідати стандарту МОМС тривалістю 100 годин. Проблема полягає у тому, що навчання здійснюється у декількох місцях країни кількома організаторами, що містить небезпеку різного рівня і тлумачення програми. Обсяг навчання

визначено Постановою № 317/2005 (найменше 100 годин безпосереднього навчання включно триденного стажування у школі тривалістю мінімально 15 годин), обсяг визначило Міністерство освіти в опублікованих «Стандартах навчання для директорів шкіл і освітніх закладів». Навчання відбувається під керівництвом Національного інституту безперервної освіти [www.nidv.cz]. Мета «Навчання для директорів шкіл і освітніх закладів» полягає в тому, щоб ознайомити учасників із основними нормативними актами освітнього законодавства, трудового кодексу, економіки і фінансування шкіл та освітніх закладів, які необхідні для управління освітньої інституції, також із проблематикою управління і розвитку людських ресурсів, базового навчального плану і шкільних навчальних програм, організаційної структури шкіл, оцінювання і самооцінювання шкіл, безпеки і охорони здоров'я під час навчання і виховання.

Зміст навчання впливає із ключових професійних компетенцій керівних працівників шкіл та освітніх закладів та з опису прав і обов'язків, які впливають із Закону № 561/2004 «Про освіту». Структура навчальної програми складається із чотирьох модулів:

1. Основи права.
2. Трудовий кодекс.
3. Фінансування школи.
4. Організація школи і педагогічного процесу.

Навчання завершується випускним іспитом перед комісією. Іспит складається з трьох частин: захист письмової роботи; дискусія про стажування у школі чи освітньому закладі; перевірка отриманих знань.

Після завершення навчання і після успішного складення випускного іспиту студенти отримують свідоцтво про завершення програми «Навчання для директорів шкіл і освітніх закладів». Зміст навчання сформований так, щоб учасники отримали знання, застосування яких дозволить уникнути помилок у роботі директора школи початківця. Комбінована форма навчання веде до створення місцевої мережі керівних працівників шкіл і освітніх закладів, яка є важливим фактором для взаємної фахової і колегіальної підтримки (networking).

Бажання МОМС забезпечити однаковий рівень і якість навчання вело не лише до появи «Стандартів навчання для директорів шкіл і освітніх закладів», але й до розробки навчальних текстів та навчання лекторів. Стандарти навчання містять огляд частин кожного модуля – основні правові норми, трудовий кодекс, фінансування школи й організація школи і педагогічного процесу. На думку автора статті, у цій основній навчальній програмі відчутно бракує персоналістики. Компетенція правильного вибору працівників і робота із ними – необхідна передумова, яку неможливо нічим замінити.

Другим варіантом професійної підготовки директора школи є навчання на довшій навчальній програмі «Навчання для керівних

педагогічних працівників», яка є суттєво тривалішою і більш комплексною. Ця навчальна програма визначається § 7 Постанови № 317/2005 – це навчання для виконання наступних кваліфікаційних вимог.

У Постанові № 317/2005, § 5 пункт 3 йдеться, що у програмі «Навчання для керівних педагогічних працівників» можуть взяти участь не лише досвідчені керівні працівники, але й заступники директорів шкіл і новопризначені керівні працівники в освіті. Навчання за цією навчальною програмою відповідно до вищевказаного параграфу визнається рівноцінним програмі «Навчання для директорів школі освітніх закладів».

«Навчання для керівних педагогічних працівників» є *необов'язковою* для директорів шкіл. Зміст «Навчання для керівних педагогічних працівників» сформований так, щоб студенти, які вже краще орієнтуються в *основах* правової та економічної проблематики, могли *глибше* зануритися до проблематики освітнього менеджменту й отримати професійні компетенції в наступних галузях: теорія і практика освітнього менеджменту, управління педагогічним процесом, ведення людей, керівництво юридичною особою, яка здійснює діяльність школи або освітнього закладу, право, економіка та фінансування освіти, педагогіка, психологія, командне управління, БОЗП, і, не в останню чергу, в галузі інформаційних технологій.

Студентів готують так, щоб вони не лише докладно розуміли проблематику освітнього менеджменту, але щоб отримали низку лідерських, керівних і особистих компетенцій, які проникають до усіх областей їхньої професійної відповідальності.

Програма «Навчання для керівних педагогічних працівників» повинна здійснюватися лише на рівні закладів вищої освіти у рамках післядипломної освіти. Мінімальна тривалість визначена Постановою № 317/2005 і становить 350 навчальних годин. Для цієї навчальної програми МОМС підготувало і опублікувало «Стандарти для керівних педагогічних працівників», які є обов'язковими як з боку наповнення окремих модулів, так і форм навчання.

Важливим фактором успішності «Навчання для керівних педагогічних працівників» є поєднання теорії і практики завдяки модулю «Практика управління». Тематично практика сформована так, щоб відповідала модулям, які зараз вивчаються. Студенти будуть розділені за специфічними критеріями на групи, у складі яких під час навчання матимуть зустрічі у різних типах шкіл і освітніх закладів. Таким чином, студенти можуть дуже просто перевірити отримані теоретичні знання на практиці.

Умовою для ефективної реалізації цієї форми практики є встановлення взаємної співпраці між студентами, які у такий спосіб вчать поєднувати теоретичну інформацію із лекцій із практичними знаннями зі шкіл. Практика надає слухачам курсу можливість не лише

конфронтувати нові теоретичні знання із практикою в освіті, але й оцінити свої «традиційні» підходи і методи, порівнявши їх із підходами і управлінським досвідом колег із інших шкіл. Ключовий момент модуля «Практика управління» – це отримання нових ідей для роботи, удосконалення самооцінювання та вміння аналізувати власну управлінську роботу.

Модуль «Теорія і практика освітнього менеджменту».

Включення модуля «Теорія і практика освітнього менеджменту» виходить із факту, що керівний працівник, який хоче розвивати свої менеджерські здібності, повинен орієнтуватися в основних менеджерських поняттях та процесах. Без цих знань він не лише не може ефективно вивчати фахову літературу, але навіть провести якісну саморефлексію, оцінити сильні і слабкі сторони власної управлінської роботи і планувати свій професійний розвиток. Тому була необхідність включити у навчання модуль, змістом і метою якого є забезпечення керівних працівників основним поняттєвим апаратом професії, знайомством із ключовими сучасними парадигмами менеджменту та активного освоєння знань і даних з області освітнього менеджменту як прикладної спеціальності загального менеджменту.

Для керівних працівників зміст модуля є одним із ключових, оскільки він називає і характеризує основні види діяльності та вміння, які є змістом роботи директорів, і вказує на їхні взаємозв'язки. Крім розбору основних менеджерських функцій, тут акцентуються відмінності у способі роботи педагога і менеджера, нерозуміння яких часто стає причиною проблем у практиці освітніх менеджерів. Суттєва частина денного навчання присвячена казуїстиці, яка показує можливості застосування цих знань, окреслює їхні варіанти і акцентує увагу на потребі креативності у практиці освітнього менеджменту.

Модуль «Право».

Директори державних шкіл і освітніх закладів у системі освіти Чеської Республіки мають статус статутного органу юридичної особи і як такі виступають у правових відносинах самостійно і від власного імені. Таким чином, вони несуть повну відповідальність за дотримання усіх правових норм чеського законодавства. Правовий статус директора недержавних шкіл – приватних і церковних – залежить від форми юридичної особи, обраної засновником школи, але незважаючи на це, і на цих директорів розповсюджується суттєва частина положень чинного законодавства і нормативно-правові акти в області освіти. Цей статус директорів шкіл і освітніх закладів дає їм, з одного боку, правову незалежність і можливість самостійно приймати рішення, а з другого боку, вимагає знати ці законодавчі норми і вміти їх правильно застосувати в управлінській практиці. Знання і навички у цій області є, таким чином, однією із передумов успішного управління школою. З точки зору наповнення модуль «Право» містить такі предмети «Основи права»,

«Освітнє законодавство» і «Трудове законодавство». У відповідності до цього визначення і з оглядом на потреби керівних працівників у освіті випускник цього модуля:

– орієнтується в основах теорії права, які необхідні для активного використання законодавства і застосування правових норм у освітній керівній практиці,

– має уявлення про закони і підзаконні нормативні правові акти, які регулюють організацію та управління регіональної освіти на усіх її рівнях і типах, і вміє правильно застосовувати відповідні правові положення під час управлінської діяльності,

– сприймає трудове законодавство у його цілісності із акцентом на використання трудового права з позиції працедавця, зокрема в питанні преміювання працівників освіти,

– як обізнаний користувач права, вміє на підставі отриманих знань забезпечити дотримання правових норм під час управлінської діяльності в освіті і правильне створення та застосування внутрішніх правил організації, якою керує.

Модуль «Економіка, фінансування і бухгалтерія школи»

Модуль «Економіка, фінансування і бухгалтерія школи» є невід'ємною частиною системи освіти керівних працівників. Керівні працівники господарюють значними фінансами, які мають використовувати за призначенням, економно і ефективно. Вони повинні довести, що вміють приймати рішення про найбільш доцільне використання бюджетних і позабюджетних коштів, з якими можуть господарювати школи і освітні заклади. Основні предмети цього модуля «Фінансовий менеджмент» та «Економіка освіти». Випускник модуля «Економіка, фінансування і бухгалтерія школи»:

– орієнтується в основних нормативних правових актах, які регулюють область фінансування шкіл і освітніх закладів і їхнє застосування на практиці,

– ознайомлений із багатоджерельною системою фінансування витрат у освіті, із основними повноваженнями засновника в області фінансування і з правилами використання коштів державного бюджету,

– вміє скласти проект бюджету школи і контролювати його дотримання,

– знає основні принципи ведення бухгалтерії, визначення результатів господарювання, забезпечення інших джерел та контролю господарювання із державними коштами,

– на основі отриманих знань забезпечить ефективне використання довіреного майна і дотримання правових норм в області фінансування шкіл і освітніх закладів, зокрема й створення внутрішніх правил у цій сфері в організації, якою керує.

Управління педагогічним процесом.

Модуль «Управління педагогічним процесом» займає абсолютно логічне місце у навчальній програмі. Директор школи відповідає за увесь перебіг навчального процесу, створює умови для навчання учнів, відповідає за створення, імплементацію і оцінювання шкільної навчальної програми. Не можна, і при величезному навантаженні директора у інших областях, відмовитися від цієї первинної ролі педагога, навпаки, потрібна культивування директорських компетенцій в області управління педагогічним процесом. У Звіті OECD за січень 2012 року «Про оцінювання освіти у Чеській Республіці» вказано пріоритетні рекомендації – покращення навиків директорів в області педагогічного управління і посилення оцінювання цих навиків.

Область управління педагогічним процесом повинна завжди залишатися між основними пріоритетами директора школи. Зрозуміло, що має значення величина школи, структура управління і делеговані завдання. Директор школи, безумовно, відповідає за умови, перебіг педагогічного процесу і, як з'ясувалося останнім часом, буде однозначно відповідальним і за результати учнів у міжнародних порівняльних дослідженнях. З цієї причини вказаний модуль стає ще більше актуальним.

Випускник цього модулю отримує компетенції в наступних областях:

- отримання та аналіз інформації зі ширшого контексту (європейські тенденції освіти, освітня політика держави та сусідніх країн, порівняльні дослідження PISA тощо),
- аналіз зовнішніх і внутрішніх умов, які впливають на педагогічний процес школи (STEP, SWOT, використання інших методів),
- ідентифікація і створення різних типів планів і стратегій, усвідомлення їхнього значення і взаємозв'язків, як засобів до забезпечення більш якісної роботи педагогічного колективу, підтримки нових підходів, мотивації і взаємної комунікації,
- критичний аналіз відповідного базового навчального плану,
- створення, імплементація, коригування і евалюація шкільної навчальної програми власної школи,
- створення концепції педагогічної роботи,
- самооцінювання школи,
- евалюація педагогічного процесу, створення системи відвідування і аналізу уроків директором, оцінювання результатів навчання, встановлення критеріїв,
- управління якості у школі, прийняття рішень про заходи, які ведуть до вищого ступеня ефективності,
- моніторинг і оцінювання змісту навчання,
- управління школою як організацією, яка сама вчиться,
- управління школою у відповідності до усіх її функцій,
- управління змін у педагогічному процесі,

– визначення пріоритетних областей розвитку школи відповідно до основних тенденцій освітньої політики і з оглядом на регіональну і фахову специфіку.

Модуль «Ведення людей».

Область персонального менеджменту стає однією із найважливіших областей роботи керівного працівника. Про це свідчить і її виокремлення із менеджерських функцій і становлення як самостійної галузі – ведення людей (leadership). Вищевказане проникає і до області освіти. У дослідженнях, які були проведені серед директорів шкіл і освітніх закладів десять років тому, переважала потреба освіти у сфері права та економіки. Сьогодні ж інтерес пересувається на освіту у галузі ведення людей – потреба ефективної комунікації, вміння вирішувати конфлікти, використання інструментів мотивації (у першу чергу, нефінансових), відповідні стилі ведення людей і навички в сфері персональної роботи – це все дуже актуально для роботи директорів шкіл і освітніх закладів сьогодні. Закінчивши цей модуль, керівний працівник отримує необхідні знання в області ведення людей і навички, які йому допоможуть досягнути мети школи чи освітнього закладу. У рамках денного навчання обговорюються чотири стрижневі галузі: роль і компетенції керівного працівника, стилі управління, персональний менеджмент, мотивація та селфменеджмент, решта тем, так само як і в інших модулях, вивчаються дистанційно.

Модуль «Практика управління».

Модуль «Практика управління» у навчанні і професійній підготовці керівних працівників у освіті є стрижневим модулем, який дозволяє перевірити отримані знання на практиці й допомагає процесу перетворення знань у навички. Практика здійснюється протягом усього навчання і органічно об'єднує окремі області, які вивчалися.

У процесі навчальної програми відбуваються зустрічі у автентичному середовищі у школах, освітніх закладах і інших інституціях; професійне навантаження забезпечується взаємодією керівника модуля «Практика управління» із керівниками інших модулів. Усі студенти заповнюють протокол по кожному практичному заняттю і важливою є підсумкова рефлексія цілого процесу. Такі зустрічі мають на меті:

- поєднати отримані теоретичні знання із практикою і формувати у студентів компетенції з відповідних галузей управління школою,
- створити для студентів оптимальні умови для знайомства із найширшим спектром шкіл і освітніх закладів або інших інституцій,
- створити умови для отримання нових ідей та інспірацій для безпосередньої управлінської роботи студентів,
- переконати студентів у необхідності погляду ззовні і порівняння різних умов у різних місцях,
- навчити студентів використовувати ці інспірації у щоденній управлінській роботі, і цим посилити їхні компетенції,

– посилювати процес перетворення знань у навички у керівних працівників.

Третій варіант професійного розвитку директорів шкіл для досягнення компетенцій директора школи і законної передумови для здійснення цієї функції – це навчання на бакалаврській навчальній програмі по спеціальності «Освітній менеджмент», яка завершується випускною бакалаврською роботою і державним випускним іспитом згідно із Законом «Про вищу освіту».

Ця навчальна програма схожа на вищезгадану «Навчання для керівних педагогічних працівників» – проте вона на рік довша і глибше розпрацьована. В окремих модулях є заняття, які поглиблюють обсяг навчання, це помітно, зокрема, у модулі «Практика управління», коли студенти відвідують офіс Чеської шкільної інспекції, управління освіти області чи прибуткову організацію.

Судячи із теперішнього розвитку системи освіти, очевидно, що кар'єра директора буде й надалі на пряму продовженням кар'єри вчителя. Директором зможе стати той учитель, який буде вважатися експертом у своїй спеціальності і у сфері менеджменту класу. У роботі цей педагог тривалий час досягає видимих відмінних результатів, його позитивно оцінює керівництво школи, учні та їхні батьки. Такий учитель є шанованим радником і помічником для своїх колег у школі, ділиться з ними своїм досвідом. А цим активно сприяє підвищенню якості у межах школи. Те, що він робить для школи, завдяки його якостям, дуже важко замінити. Він є педагогічним лідером школи.

Висновки. Стаття розглядає актуальну тему підготовки директорів шкіл у Чеській Республіці. Безперечно, директор школи – це ключовий фактор, який впливає на якість школи, розвиток учнів і їхні результати навчання. Тому необхідно приділяти велику увагу не лише підготовці директорів шкіл, але й вдосконаленню впродовж усього професійного життя і потрібній підтримці. У тексті представлена існуюча модель підготовки директорів шкіл. Сьогодні обговорюються можливі альтернативи кар'єрної системи директорів шкіл, але наразі без остаточного рішення.

Зважаючи на традиції і сучасний розвиток, не можна очікувати зміни ситуації, коли директор школи не мав би педагогічної практики і обов'язкового педагогічного навантаження. І хоча з педагогічного середовища можна почути голоси, які надають перевагу менеджерському варіанту, зокрема у середній професійній освіті, але подібні міркування сьогодні не стоять на порядку денному і ще довго не будуть. Імовірно, буде переважати професійна підготовка директорів шкіл перед вступом на посаду, щоб уникнути основних проблем на початку здійснення їхніх посадових обов'язків.

ЛІТЕРАТУРА

- COVEY, S. Principle-centered Leadership. New York: Free Press, 1991.
- DVOŘÁK, D. Pedagogické vedení školy: hledání zdrojů a obsahu pojmu. Orbis scholae. Praha: PedF UK, 2011, roč. 5, č. 3. S. 9-25.
- EVERARD, K. a G. MORRIS. Effective School Management. London: 1996.
- FALTÝSEK, P. et al. Vzdělávací lídr-Zkušenosti s realizací vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky ZŠ. Praha: Česká školní inspekce, 2015.
- LAZAROVÁ, B. et al. Working with Data: Both an Opportunity and Challenge for School Leaders. The New educational Review. 2016.
- LEITHWOOD, K. Seven strong claims about successful school leadership. Nottingham: National College for School Leadership, 2006.
- LHOTKOVÁ, I., J. KITZBERGER a V. TROJAN. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Praha: Wolters Kluwer, 2012. Klesající výsledky českého školství. Praha: 2010.
- PISOŇOVÁ, M. Leadership ako súčasť manažérskych funkcií. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2008.
- PISOŇOVÁ, M. Školský manažment pre študijné odbory učiteľstva a prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov. Bratislava: Univerzita Komenského. 2014.
- SANTIAGO, P. Zprávy OECD o hodnocení vzdělávání. Česká republika. 2012.
- SCHRATZ, M. et al. Zlepšování kvality škol ve střední Evropě. Praha: MŠMT ČR, 2010. ISBN 978-80-223-3621-5.
- TROJAN, V. et al. Přístupy k managementu vzdělávání v kontextu České republiky. Praha: PedF UK, 2015, 84 s. ISBN 978-80-7290-867-7.
- TROJAN, V. Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství. Orbis scholae. 2011, Sv. 3, 1, stránky 107-122.
- TROJANOVÁ, I. a V. TROJAN. Příběh změny. Inspirace pro realizaci změn ve škole. Bratislava: Dr. Josef Raabe Slovensko, s.r.o., 2016, 185 s.
- TROJANOVÁ, I. Ředitel školy a střední management. Praha: Portál, 2014.
- TRUNDA, J. Řízení školy ve znalostní společnosti. Praha: PedF UK, 2012. Str. 88.
- VETEŠKA, J. Přehled andragogiky. Praha: Portál, 2016, 320 s.

УДК 378.011.3-051:78

Людмила Урупа

КРИТЕРІЇ, ПОКАЗНИКИ ТА РІВНІ СФОРМОВАНOSTІ ВИКОНАВСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ МУЗИЧНОГО МИСТЕЦТВА ЗАСОБАМИ ХОРОВОЇ СПАДЩИНИ

У статті розглянуто виконавську культуру майбутніх учителів музичного мистецтва як комплекс професійних якостей, знань, вмінь та навичок, специфічний вияв фахової культури в умовах виконавського процесу і фундамент готовності педагога-музиканта до хорової виконавської діяльності в школі. Розроблено критерії, показники та рівні сформованості виконавської культури майбутніх учителів музичного мистецтва засобами хорової спадщини. Визначено сформованість виконавської культури майбутніх учителів музичного мистецтва засобами хорової спадщини на основі емоційно-мотиваційного (3 показники), когнітивно-аксіологічного (3 показники), художньо-технологічного (3 показники), діяльно-творчого (3 показники) критеріїв. Відповідно до наявності критеріїв виконавської культури майбутніх учителів виокремлено рівні її сформованості засобами хорової спадщини: початковий, ресурсний, імітаційний, трансформаційний. Викладені критерії, показники та рівні відповідають об'єктивним закономірностям формування виконавської культури майбутніх вчителів музичного мистецтва засобами хорової спадщини.

Ключові слова: виконавська культура майбутніх учителів музичного мистецтва, критерії, показники, рівні, хорова спадщина, хорові твори українських композиторів, хорові твори зарубіжних композиторів.

В статье рассматривается исполнительская культура будущих учителей музыкального искусства как комплекс профессиональных качеств, знаний, умений и навыков, уникальное