



Дмитро КОЗЛОВ
викладач кафедри педагогіки
Сумського державного педагогічного
університету
імені А. С. Макаренка, м. Суми

Ключові слова: управлінська компетентність, майбутній викладач, вища школа, зарубіжний досвід, лідерство.

У статті висвітлено зарубіжний досвід формування управлінської компетентності майбутнього викладача вищої школи, що передбачає, передусім, розвиток лідерських якостей, необхідних для виконання формальних та неформальних лідерських ролей. Проаналізовано складові управлінської компетентності майбутнього викладача вищої школи.

УДК 378.14:378.1(1/9)

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ВИКЛАДАЧА ВИЩОЇ ШКОЛИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

© Козлов Д., 2014



остановка проблеми. В умовах інтеграції України до світового та європейського освітнього простору модернізації потребує підготовка майбутнього викладача вищого навчального закладу відповідно до світових стандартів. У цьому контексті доцільним бачиться вивчення й осмислення зарубіжного досвіду формування управлінської компетентності майбутнього викладача вищої школи.

Аналіз актуальних досліджень. Управлінська компетентність вже протягом тривалого часу є предметом наукових розвідок таких дослідників, як В. Андрущенко, В. Бондар, Л. Ващенко, А. Грушева, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, М. Захаров, В. Кремень, Ю. Конаржевський, Е. Павлютенков, В. Пикельна, М. Поташник, Е. Хриков та ін.

Проте, незважаючи на значний інтерес з боку науковців до означеної проблеми, вивчення зарубіжного досвіду формування управлінської компетентності майбутнього викладача вищої школи поки що не дістало належного висвітлення, що й стало **метою** цієї статті.

Виклад основного матеріалу. Зазначи-

мо, що управлінська компетентність, на думку дослідників з Національного технічного університету (м. Афіни, Греція) [4], є комбінацією прихованих (імпліцитних) та експліцитних знань, способів поведінки та навичок, що становлять потенціал для ефективного виконання завдань. На їхню думку, компетентність можна також розглядати через призму таких понять, як категорія, компетенція, дефініція та спосіб поведінки. Трактуючи управлінської компетентності в такий спосіб подано грецькими освітніми теоретиками на прикладі такої управлінської компетентності, як управління людськими ресурсами (табл. 1).

На відміну від дослідників з Національного технічного університету м. Афіни, представники Європейської академії бізнесу в суспільстві (European Academy of Business in Society – EABIS) пропонують такі складові управлінської компетентності, як знання (knowledge), навички (skills) та ставлення (attitudes) (табл. 2).

На основі представлених складових управлінської компетентності дослідники

Л. Уїлсон, Г. Ленссен та П. Хаїнд визначили складові корпоративно-відповідальної поведінки, що становлять лідерські якості (leadership qualities), управлінські навички (management skills) та рефлексивні здібності (reflexive abilities). Така складова, як *лідерські якості* відображає, на думку зазначених дослідників, моральний аспект процесу прийняття рішень. Отже, у цьому контексті маються на увазі особистісні якості керівників. *Управлінські навички* репрезентують сферу ведення бізнесу і передбачають володіння набором інструментальних умінь (ведення діалогу, встановлення партнерства тощо). На відміну від лідерських якостей, управлінськими навичками можна оволодіти за достатньо короткий час. Рефлексивні здібності являють собою синтез лідерських якостей та управлінських навичок або сукупність знань, умінь та ставлень (табл. 2).

У межах останньої складової Л. Уїлсон, Г. Ленссен та П. Хаїнд виділяють п'ять ключових компетенцій, зокрема: системне мислення; уміння управляти ризиками та заохочувати до різноманітності; уміння знахо-

Таблиця 1

Приклад визначення поняття «управлінська компетентність» [4]

Категорія	Компетенція	Дефініція	Спосіб поведінки
Управління людськими ресурсами	• Розвиток командного духу	• Сприяння розвитку взаємодії між членами організації, що сприяє досягненню спільних цілей	Допомога та повага до всіх членів організації. Спільна місія та формування почуття приналежності до команди
	• Розвиток особистості	• Розкриття потенціалу особистісного розвитку членів організації	Наставництво і передача досвіду. Оцінка позитивних і негативних рис членів організації

Таблиця 2

Складові управлінської компетентності [15, с. 20]

Знання	Уміння	Ставлення
<ul style="list-style-type: none"> • розуміння вимог різних учасників процесу прийняття рішень; • розуміння внеску в суспільство організації в цілому та окремих її членів зокрема; • усвідомлення ризиків та можливостей організації; • знання нормативно-правової бази, що регулює діяльність організації 	<ul style="list-style-type: none"> • обґрунтованість і поміркованість суджень; • критичне мислення; • навички роботи в команді; • креативність, інноваційність та оригінальність мислення; • спілкування, що викликає довіру; • ділові якості; • уміння слухати; • уміння регулювати стосунки між учасниками процесу прийняття рішень; • емоційна виваженість 	<ul style="list-style-type: none"> • чесність і порядність; • бачення довготривалої перспективи; • відкритість мислення; • заохочення до різноманіття; • переконаність і мужність; • уміння долати опір; • здатність мислити нестандартно

дити баланс між глобальними й місцевими перспективами; уміння вести конструктивний діалог та знаходити спільну мову; емоційна свідомість [15, с. 22].

Класифікація управлінських компетенцій стала предметом наукового зацікавлення групи дослідників з Департаменту наук з управління (Department of Management Sciences) м. Ісламабад, Пакистан. Науковці виокремлюють п'ять класів управлінських компетенцій: функціональні компетенції (functional competencies), загальні управлінські компетенції (generic management competencies), соціальні навички (social skills), пізнавальні вміння (cognitive skills), personal characteristics (особистісні якості). *Функціональні компетенції* становлять знання методології, ноу-хау процесів, технологій спеціалізованої діяльності, а також уміння застосовувати інструменти, машини для виконання цієї діяльності. В управлінському аспекті функціональні компетенції передбачають знання із загального менеджменту якості (Total quality management – TQM), менеджменту змін, стратегічного менеджменту тощо. Другий клас – *загальні управлінські компетенції* – включає управлінські компетенції, спільні для різних сфер управління, що передбачають сукупність знань, навичок, способів поведінки, а також стратегій втручання, які дозволяють здійснювати рутинну управлінську діяльність. *Соціальні навички* охоплюють широку сукупність навичок та способів поведінки, що дозволяють управлінцям ефективно взаємодіяти в команді. Соціальні компетенції допомагають менеджерам більш продуктивно встановлювати й підтримувати здорові бізнесові стосунки як у межах організації, так і з зовнішніми учасниками процесу прийняття рішень. *Пізнавальні вміння* передбачають пізнавальну здатність менеджерів вести бізнес, зокрема, знаходити інноваційні шляхи розв'язання проблем. Цей клас включає такі компетенції, як аналітичне мислення, системне мислення, образне мислення, креативне мислення тощо. *Особистісні якості* становлять базові цінності, риси характеру, самооцінку, мотиви, намі-

ри, а також спосіб поведінки управлінця в різних ситуаціях. До цього класу компетенцій належать: орієнтація на досягнення, бажання вчитися, впевненість у собі, амбіційність, чесність, урівноваженість та наполегливість [8].

Слід наголосити, що розглянуті вище складові управлінської компетентності переважно стосуються бізнесових організацій. У контексті розвитку управлінської компетентності в освітньому середовищі значний інтерес становить модель PAKS – Personality (Особистість), Ability (Здатність), Knowledge (Знання), Skills (Навички), що допомагає вищому навчальному закладу у виробництві, засвоєнні та поширенні знань. Кожна зі складових цієї моделі, на думку американських дослідників П. Трайпеті, Дж. Реніан та Т. Пендея, містить такі якості та компетенції:

- Personality (Особистість): наполегливість, конкурентоспроможність, самодостатність, висока емоційна витривалість, високий рівень енергії;
- Ability (Здатність): розумові здібності, дивергентне мислення, дослідницькі вміння;
- Knowledge (Знання): технічні, практичні, знання з предмета, обізнаність з останніми тенденціями та дослідженнями у сфері наукових інтересів;
- Skills (Навички): комунікативні навички, навички розв'язання проблем, презентаційні навички, педагогічна майстерність [12, с. 217].

Незаперечним є факт, що ефективність виробництва, засвоєння й поширення знань залежить від якості вищої освіти, і від рівня компетентності педагогічного персоналу зокрема. В освітньому середовищі члени колективу виконують цілу низку ролей, а саме: адміністратора, лідера, викладача, наставника, консультанта, оцінювача, редактора, дослідника, організатора, представника наукової школи тощо.

Зазначені дослідники в цьому контексті виділяють чотири складові управлінської компетентності педагогічного персоналу вищого навчального закладу: знанне-

ву (Knowledge), поведінкову (Behavioral), дослідницьку (Research) та адміністративну (Administrative) і пропонують оцінювати рівень управлінської компетентності викладача ВНЗ за низкою показників, що охоплюють різні її складові (табл. 3).

Американські дослідники Р. Вуд та Т. Пейне запропонували власний перелік компетенцій, що становлять управлінську компетентність викладача ВНЗ: комунікабельність; гнучкість; орієнтація на досягнення; сприяння професійному розвитку колеґ / підлеглих; орієнтація на запити споживачів освітніх послуг; здатність до розв'язання проблем; навички роботи в команді; аналітичне мислення; лідерство; навички встановлення стосунків; навички планування та організації [16].

Розглядаючи компетенції, необхідні майбутньому викладачеві вищої школи, канадський дослідник Р. Полцієн визначає такі: комунікабельність та навички міжособистісної взаємодії; критичне та креативне мислення; особиста ефективність; цілісність та етичність; володіння методикою викладання; суспільна і громадська відповідальність; лідерство; здатність до управління науковими дослідженнями; здатність

до мобілізації та трансляції знань; здатність до управління кар'єрою [9, с. 2].

У 2001 році ЄС визначив вісім компетенцій випускника, що мали бути індикаторами під час моніторингу та оцінки навчально-виховного процесу у ВНЗ: високий рівень володіння рідною мовою; високий рівень володіння іноземною мовою; базові знання з математичних та природничих дисциплін; здатність навчатися за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; здатність до тайм-менеджменту, розв'язання проблем, пошуку та використання інформації; усвідомлення суспільних обов'язків; креативність, навички планування, мотивація на досягнення; уміння цінувати мистецтво, музику та літературу [7, с. 29–30].

Значної уваги заслуговує також модель компетентності, розроблена групою американських учених на чолі з професором С. Д. Шеєром. Зауважимо, що п'ятнадцять експертів-представників різних науково-дослідних установ («Національної асоціації агентів з поширення знань» (National Association of Extension 4-H Agents – NAE4-HA), «Національної асоціації агентів сільського округу» (National Association

Таблиця 3

Показники рівня управлінської компетентності викладача ВНЗ [12, с. 217]

<p>Знання Навчальна робота:</p> <ul style="list-style-type: none"> • викладання однієї / кількох навчальних дисциплін; • міждисциплінарне викладання; • величина студентської групи (менше 30, 31–65, більше 65); • планування та оцінка навчальних курсів; • оцінювання, складання рейтингу та взаємодія зі студентами <p>Зворотній зв'язок зі студентами</p> <ul style="list-style-type: none"> • знання з предмета 	<p>Поведінкова Відвідування</p> <ul style="list-style-type: none"> • тривалість щорічної відпустки / відпустки без збереження заробітної плати / творчої відпустки / кількість днів тимчасової непрацездатності <p>Самоаналіз</p> <ul style="list-style-type: none"> • слабкі / сильні сторони особистості; • дотримання кодексу поведінки педагогічного працівника; • лояльність до інституційної філософії, цілей та завдань ВНЗ; • допомога іншим; • мотивування інших на досягнення інституційних цілей та завдань
<p>Адміністративна</p> <ul style="list-style-type: none"> • очолювання факультету / завідування кафедрою; • очолювання різних товариств / наукових шкіл; • управління науковою діяльністю; • управління вступною кампанією; • керування студентською діяльністю; • управління житловими ресурсами; • управління комп'ютерною інфраструктурою; • керування бібліотекою / виконання обов'язків головного редактора журналу <p>Організаційні здібності</p> <ul style="list-style-type: none"> • організація наукових конференцій / семінарів 	<p>Дослідницька</p> <ul style="list-style-type: none"> • написання статей до міжнародних наукових видань з індексом цитованості; • написання статей до національних наукових видань з індексом цитованості; • написання статей до міжнародних наукових видань без індексу цитованості; • написання статей до національних наукових видань без індексу цитованості; • дослідження за рахунок спонсорів; • участь у редакційних колеґіях наукових видань, зокрема: міжнародних, національних з індексом цитованості; національних без індексу цитованості

of County Agricultural Agents – NACAA), «Національної асоціація розвитку спільноти професіоналів з поширення знань» (National Association of Community Development Extension Professionals – NACDEP), «Асоціація професіоналів з поширення знань у галузі природокористування» (Association of Natural Resource Extension Professionals – ANREP) тощо) визначили дев'ятнадцять складових управлінської компетентності викладача вищої школи, порівнявши їх зі складовими управлінської компетентності менеджера організації (табл. 4) [1, с. 70].

Таким чином, складові управлінської компетентності викладача ВНЗ, як і будь-якої організації, подібні до складових управлінської компетентності менеджера організації. Хоча розробники цієї моделі й стверджують, що в академічній моделі такі складові, як поширення знань; гнучкість та здатність реагувати на зміни; розуміння стейкхолдерів та членів громади; управління та контроль; безперервне навчання; послуги споживачам відсутні, ми не можемо погодитись із таким твердженням, адже в сучасних умовах панування неоліберальної ідеології в освітній сфері західних кра-

Таблиця 4

Порівняльна таблиця складових управлінської компетентності менеджера організації та викладача ВНЗ (за С. Д. Шеєром)

Складові управлінської компетентності менеджера організації (Модель поширення знань у галузі управління людськими ресурсами (Extension HRM model))	Складові управлінської компетентності викладача ВНЗ (Академічна модель поширення знань у галузі освіти (Academic Extension Education Model))
Спільні риси	
• комунікабельність	• комунікативні навички
• планування, розробка та оцінка програм	• планування програми, запровадження програми, оцінка програми
• міжособистісні стосунки	• навички міжособистісної взаємодії та встановлення партнерства
• різноманітність	• культурна чутливість
• мислення та здатність розв'язувати проблеми	• здатність розв'язувати проблеми
• професіоналізм	• професіоналізм
• навчання поширенню знань	• володіння методикою викладання
• інформаційні технології та їх застосування	• здатність використовувати ІКТ у навчальному процесі
• управління волонтерами	• розвиток волонтерства
• знання з предметної галузі	• знання з предметної галузі / методики викладання дисципліни
• самоспрямованість	• самоуправління
• дослідницька діяльність	• навички науково-дослідної роботи
• робота в команді та лідерство	• розвиток організаційного лідерства • розвиток особистісного лідерства
• управління ресурсами	• уміння вести звітність, здатність до пошуку додаткового фінансування
Відмінності	
• поширення знань • гнучкість та здатність реагувати на зміни • розуміння стейкхолдерів та членів громади • управління та контроль • маркетинг • безперервне навчання • послуги споживачам	

їн, коли освіта перетворюється на товар, а управління освітою здійснюється на тих самих засадах, що й управління бізнесовими організаціями, виокремлені складові можна віднести й до компетентності викладача вищої школи.

З'ясувавши погляди зарубіжних освітніх теоретиків щодо структури управлінської компетентності взагалі та викладача ВНЗ зокрема, вважаємо за доцільне проаналізувати досвід її формування.

Незаперечним є факт, що викладачі вищої школи в західноєвропейських країнах та США виконують як традиційні лідерські функції, обумовлені певною посадою (декан факультету, завідувач кафедри, голова предметної комісії, лідер команди тощо), так і нові, часто ситуативні ролі, що зумовлено необхідністю швидко реагувати на зміни, які відбуваються в навчальному середовищі. Так, наприклад, у США розповсюдженим видом лідерства є менторство (наставництво), коли досвідчені ко-

леги надають допомогу молодим викладачам у їх професійному становленні. У цьому контексті цікавим є досвід Шкіл професійного розвитку (Professional Development Schools – PDS), що передбачає виконання викладачами нових лідерських ролей і функцій (табл. 5).

Школи професійного розвитку – спільний проект загальноосвітніх шкіл і вищих навчальних закладів – стають місцем підготовки вчителів, їх постійного професійного розвитку, а також майданчиком для запровадження інновацій та наукових досліджень. Учасники таких проектів наголошують на необхідності співробітництва вищих навчальних закладів та загальноосвітніх шкіл, що забезпечує тісний взаємозв'язок освітньої теорії та практики та має на меті здійснення професійної підготовки найвищої якості. Прикладом такого співробітництва може стати діяльність Школи професійного розвитку Університету Південної Кароліни, що охоплює: співпрацю в

Таблиця 5

Ролі та функції американських освітніх лідерів (за Р. Елмором) [5]

Ролі	Функції
Політика Представники законодавчої гілки влади на національному рівні, на рівні штату, члени шкільної ради	<ul style="list-style-type: none"> • визначення цілей; • затвердження стандартів; • моніторинг навчальних досягнень; • моніторинг програм з удосконалення діяльності школи; • моніторинг ініціативних структур; • управління винагородами та санкціями
Професіоналізм Видатні практики, розробники програм професійного розвитку, науковці	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення стандартів; • розроблення, пілотування нових методик викладання; • розроблення моделей професійного розвитку; • бенчмаркінг
Система Суперінтенданти навчальних округів, допоміжний персонал	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення стратегій удосконалення діяльності освітньої системи; • розроблення та імплементація ініціативних структур для шкіл, директорів, учителів; • прийняття на роботу, оцінка діяльності директорів шкіл; • реалізація програм професійного розвитку в межах стратегії вдосконалення діяльності освітньої системи
Школа Директори, допоміжний персонал	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення стратегій удосконалення діяльності освітньої системи; • імплементація ініціативних структур для вчителів, допоміжного персоналу; • прийняття на роботу, оцінка діяльності вчителів; • професійний розвиток у межах стратегії вдосконалення діяльності освітньої системи; • управління шкільними ресурсами
Практика Учителі, учасники програм професійного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення, проведення, участь у програмах професійного розвитку; • участь у прийнятті на роботу нових учителів; • оцінка професійного розвитку; • консультації та оцінка професійної діяльності колег; • оцінка навчальної діяльності учнів; • участь у розробленні нових практик професійного розвитку

розробленні курикулуму; спільне тьюторство майбутніх учителів; надання школами можливості студентам різних років навчання працювати вчителями в школах; надання школами приміщення та методичних матеріалів, необхідних майбутнім учителям для інтеграції в культуру школи, а також часу шкільним учителям для допомоги студентам; залучення шкільних учителів до викладання в університеті в якості викладача, який веде практичні заняття, гостьового лектора, співвикладача (у цьому випадку навчальний курс читають спільно викладач вищої школи та вчитель); залучення вчителів та шкільних адміністраторів до розроблення програм професійної підготовки вчителів; участь професорсько-викладацького складу університету в діяльності шкіл через керування навчальною та виробничою практикою студентів, викладання певних курсів на базі школи, спільну роботу з учителями та шкільною адміністрацією з удосконалення педагогічної освіти [13].

Отже, залучені до Шкіл професійного розвитку вчительські лідери мають продемонструвати компетентність у таких сферах, як менторство, автономний шкільний менеджмент, інноваційне лідерство, встановлення партнерства між ВНЗ та ЗНЗ тощо [6].

Слід наголосити, що в західних країнах велика увага приділяється розвитку управлінської компетентності педагогів на робочому місці, адже формальними лідерами стають переважно члени педагогічного колективу, які не мають спеціальної освіти у сфері управління навчальними закладами. Така ситуація пояснюється тим фактом, що донедавна від керівників навчальних закладів у більшості європейських країн не вимагалася наявність кваліфікації у сфері управління освітою. Однак протягом останніх десятиліть завдяки руху за підвищення ефективності діяльності навчальних закладів спостерігається тенденція до професіоналізації управління освітою, тобто підготовка педагогічних працівників передбачає розвиток лі-

дерських якостей. Так, за даними ОЕСР, у деяких країнах, де наявність відповідного диплома хоча і не є обов'язковою, проте активно заохочується. У Фінляндії, наприклад, претенденти на керівні посади в навчальних закладах повинні мати Сертифікат з управління освітою (Certificate in Education Administration) або відповідні знання в цій галузі. В Австралії донедавна єдиною вимогою до шкільних лідерів була наявність чотирирічної вчительської підготовки, однак з 2006 року була запроваджена програма професійної підготовки шкільних лідерів. У Японії одним із напрямів освітніх реформ є розроблення та запровадження у ВНЗ програм, де в межах підготовки вчителів реалізується підготовка освітніх лідерів. Зазначені програми передбачають набуття лідерами теоретичних знань та практичних навичок для вдосконалення навчально-виховного процесу в закладах освіти [11].

У цьому контексті експерти зі Стенфордського інституту освітнього лідерства (Stanford Educational Leadership Institute) визначають характеристики програм, спрямованих на розвиток лідерських якостей у майбутніх викладачів у межах їх професійної підготовки: відповідність курикулуму стандартам професійної підготовки педагогічних працівників; філософія курикулуму базується на засадах інструктивного лідерства і вдосконалення діяльності навчального закладу; активне, студенто-орієнтоване навчання, що поєднує теорію та практику й стимулює рефлексію, а також передбачає використання таких технологій навчання, як: проблемне навчання; експериментальні дослідження; проектне навчання; ведення журналу; портфоліо, що передбачає зворотній зв'язок і оцінку з боку однопілітків, викладачів і самого кандидата; залучення до викладання компетентних викладачів як з університетського науково-педагогічного складу, так і практиків, досвідчених у сфері управління навчальними закладами; соціальний і професійний супровід студентів; цілеспрямований відбір студентів з лідерським потенціалом для за-

няття адміністративних посад; підвищення вимог до виробничої практики студентів, що дозволить потенційним кандидатам на керівні посади виконувати лідерські функції протягом тривалого часу і під професійним наглядом [2].

Необхідність перегляду програм підготовки вчителів в Австралії визнана на національному рівні. Так, Міністерство освіти, науки та професійної підготовки Австралії (Commonwealth Department of Education, Science and Training) пріоритетним напрямом освітньої політики визначило підвищення ефективності підготовки педагогічних працівників, що має забезпечуватися за таких умов: визнання попереднього досвіду роботи і неформального навчання; піднесення ролі вчителя як експерта у сфері управління знаннями та керівника навчально-виховним процесом; застосування методів педагогічного дослідження і проблемно-орієнтованого навчання; розвиток навичок співробітництва і командної взаємодії; викладання предмета з опорою на новітні наукові досягнення та практичний досвід; урізноманітнення програм підготовки вчителів; перегляд ступеневості вчительської підготовки, зокрема, першого та другого рівнів; посилення партнерських зв'язків між університетами, школами, агенціями з працевлаштування та професійними спілками [3].

Констатуючи необхідність розвитку лідерських якостей у майбутніх учителів у процесі їх університетської підготовки, австралійська дослідниця Л. Уотсон наголо-

шує, що пріоритетної уваги потребує вдосконалення таких сфер: управління класом; розвиток класних ресурсів; оцінювання та звітність; тайм-менеджмент; організаторські навички; прийнятна професійна поведінка; розвиток професійних відносин; розуміння очікувань шкільних громад; методики та технології навчання студентів зі спеціальними освітніми потребами; стратегії вдосконалення стандартів з покращення числової та мовної грамотності; використання ІКТ у навчальному процесі тощо [14].

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що формування управлінської компетентності майбутнього викладача вищої школи в зарубіжних країнах передбачає, передусім, розвиток лідерських якостей, необхідних для виконання формальних та неформальних лідерських ролей. Складові управлінської компетентності викладача вищої школи, як і будь-якої іншої освітньої інституції, засновані на засадах теорії управління людськими ресурсами і включають комунікативні навички, навички міжособистісної взаємодії та встановлення партнерства, культурну чутливість, здатність розв'язувати проблеми, професіоналізм, володіння методикою викладання, здатність використовувати ІКТ у навчальному процесі, розвиток волонтерства, знання з предметної галузі / методики викладання дисципліни, самоуправління, навички науково-дослідної роботи, організаційне лідерство, особистісне лідерство, вміння вести звітність, здатність до пошуку додаткового фінансування тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Competency Modeling in Extension Education : Integrating an Academic Extension Education Model with an Extension Human Resource Management Model / S. D. Scheer, G. R. Cochran, A. Harder, N. T. Place // Journal of Agricultural Education. – 2011. – Vol. 52, № 3. – P. 64–74.
2. **Darling-Hammond L.** Preparing school leaders for a changing world : Lessons from exemplary leadership development programs [Electronic resource] / [L. Darling-Hammond, M. LaPointe, D. Meyerson, M. T. Orr, C. Cohen]. – Stanford, CA : Stanford Educational Leadership Institute, 2007. – URL : http://seli.stanford.edu/research/documents/sls_tech_report.pdf
3. **Dow K. L.** Australia's Teachers : Australia's Future – Advancing Innovation, Science, Technology and Mathematics / K. L. Dow // Report of the Committee for the Review of Teaching and Teacher Education : Volume 1. Agenda for Action ; Volume 2. Main Report ; and Volume 3. Background Data and Analysis. – Canberra : Commonwealth Department of Education, Science and Training, 2003. – 76 p.

4. **Draganidis F. A.** semantic web architecture for integrating competence management and learning paths / F. Draganidis, P. Chamopoulou, G. Mentzas // Journal of knowledge management. – 2008. – Vol. 12, № 6. – P. 121–136.
5. **Elmore R.** Building a new structure for school leadership / R. Elmore. – Washington DC : Albert Shanker Institute, 2000. – P. 22.
6. **Gehrke N.** Developing Teachers' Leadership Skills [Electronic resource] / N. Gehrke // ERIC Digest. – Washington DC, 1991. – URL : <http://www.ericdigests.org/pre-9219/skills.htm>
7. **Hsieh S.-Ch.** Analysis on Literature Review of Competency / Su-Chin Hsieh, Jui-Shin Lin, Hung-Chun Lee // International Review of Business and Economics. – October 2012. – Vol. 2. – P. 25–50.
8. **Janjua S. Y.** The competence classification framework : a classification model for employee development / S. Y. Janjua, M. A. Naeem, F. N. Kayani // Interdisciplinary journal of contemporary research in business. – 2012. – Vol. 4, № 1. – P. 396–404.
9. **Polziehn R.** Skills Expected from Graduate Students in Search of Employment in Academic and Non-Academic Settings / R. Polziehn. – Faculty of Graduate Studies and Research, 2011. – 10 p.
10. **Spencer L. M.** Competence at work : Models for superior performance / L. M. Spencer, S. M. Spencer. – New York : John Wiley and Sons, 1993. – 384 p.
11. **Schleicher A.** Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century : Lessons from around the world / A. Schleicher. – OECD Publishing, 2012. – 108 p.
12. **Tripathi P.** PAKS : A competency based model for academic institutions / P. Tripathi, J. Ranjan, T. Pandeya // International journal of innovation, management and technology. – 2010. – Vol. 2, № 2. – P. 214–218.
13. University of South Carolina. Professional Development Schools [Electronic resource]. – URL : <http://www.ed.sc.edu/pds/uscpds.htm>
14. **Watson L.** Quality teaching and school leadership / L. Watson. – Australian Institute for teaching and school leadership, 2005. – 100 p.
15. **Wilson A.** Leadership qualities and management competencies for corporate responsibility : A Research Report for the European Academy of Business in Society / A. Wilson, G. Lenssen, P. Hind. – Berkhamsted Hertfordshire : Ashridge, 2006. – 54 p.
16. **Wood R.** Competency-based recruitment and selection / R. Wood, T. Payne. – New York : John Wiley & Sons, 1998. – 214 p.