

**ВІД В. СУХОМЛИНСЬКОГО ДО СВІТОВИХ СТАНДАРТІВ
ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНИХ
КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

Вікторія Стойкова

У статті на основі вивчення праць вітчизняних і зарубіжних авторів та матеріалів провідних наукових й освітніх організацій здійснено теоретичний аналіз структури уніфікованої моделі фахової управлінської компетентності, описано ролі та функції сучасного керівника закладу освіти. Доведено, що сучасний керівник закладу освіти повинен виконувати одночасно декілька управлінських ролей: директор-лідер, директор-менеджер, директор-управлінець.

Теоретичні висновки досліджеєнпорівняно з образом керівника закладу освіти через узагальнення понад 20-річного управлінського досвіду Василя Сухомлинського, теоретичними й науково-методичними підходами до управління школою, описаними в книгах «Розмова з молодим директором» та «Павлівська середня школа».

Зроблено висновок, що управлінський досвід В. Сухомлинського є невичерпним джерелом збагачення сучасної науки та практики, зокрема в галузі освітнього менеджменту.

***Ключові слова:** управлінська компетентність; Василь Сухомлинський; ролі та функції керівника закладу освіти; директор-лідер, директор-менеджер, директор-управлінець.*

**FROM V. SUKHOMLINSKY TO WORLD STANDARDS
OF PROFESSIONAL COMPETENCE
OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS MODERN LEADERS**

Viktoriya Stoykova

In the article, based on the study of domestic and foreign authors' works and materials of leading scientific and educational organizations, a theoretical analysis of the structure of a professional managerial competence unified model is made, the roles and functions of the educational institution modern head are described. Theoretical conclusions compared to the image of the educational institution head by summarizing more than 20 years of managerial experience of Vasyl Sukhomlinsky, theoretical and scientific-methodological approaches to the management of the educational institution, described in the books «Conversation with the young principal» and «Paul's secondary school».

The author proved that the modern director of an educational institution should perform several managerial roles, among which the priority is to provide strategic processes - director-leader, then: providing tactical processes - director-manager and providing operational processes - director-administrator. Each role contains a number of separate functions: manager-strategist; manager-analyst; manager-facilitator; manager-communicator; manager-orator; manager-parliamentarian; manager-coach; manager-tutor; manager-entrepreneur; manager-headhunter; manager-HR; manager-financier / economist; manager-matron; manager-marketer; manager-logistician; manager-moderator; manager-informant; manager-synthesizer; manager-representative.

The article substantiates that professional managerial competence is the ability to carry out systematic management of an educational organization on the basis of leadership and to create a harmonious educational and development environment for the realization of students'

learning and development. The composite models have the appropriate structure and components: cognitive (professional knowledge, understanding), functional (abilities, skills, actions, beliefs) and personal (professional values, emotions, motivation, leadership). In order to study the structure of professional managerial competence of the network educational organization head, a theoretical analysis of national and world scientific achievements, materials of the European Commission (EC), Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI), the International Confederation of Principals (ICP), as well as national standards for the training of school leaders in the USA, Canada, Australia, United Arab Emirates, Europe (UK, Poland, Finland) was carried out in the section.

The author has proved that V. Sukhomlinsky's management experience is an inexhaustible source of enrichment of modern science and practice, in particular, in the field of educational management. The recommendations made by the great Ukrainian educator and leader have been ahead of their time by at least half a century and still have a high level of relevance today for modern theory and practice of educational institutions managing.

Keywords: *managerial competence; Vasyl Sukhomlinsky; the roles and functions of the educational institution head; director-leader, director-manager, director-administrator.*

Вступ. Сучасне інформаційне (знаннєве) суспільство, що прийшло на зміну індустріальному, спричиняє зміну вимог до сутності змісту освіти, видів освітніх технологій та критеріїв якості результатів навчання – тобто потребує кардинального реформування освітньої галузі. Ці процеси охоплюють не лише локальну територію певного регіону чи країни, вони є масштабними і поширюються на весь світ.

В умовах необхідності забезпечення оперативного реагування на означені еволюційні виклики в освітніх системах багатьох держав особливу роль відведено керівнику закладу освіти. Від його професіоналізму напряду залежить якість освіти учнів, компетентність учителів, культура батьків, партнерство з громадою і якість життя кожного з них не лише сьогодні, а й у майбутньому [3].

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями.

Структуру компетентності керівника закладу освіти досліджували провідні сучасні вітчизняні і зарубіжні вчені (Г. Босман, Л. Васильченко, Л. Ващенко, Р. Вдовиченко, І. Гришина, Л. Даниленко, Р. Дафт, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, П. Карстаньє, С. Квятковський, Ю. Конаржевський, С. Корольок, І. Линьова, В. Маслов, В. Олійник, Т. Сорочан, Є. Чернишова

та інші). Це питання стало провідним для багатьох національних дослідницьких програм та проектів [1–11].

Однак слід зазначити, що висновки окремих дослідників, наукових та проектних інституцій базуються на ідеях педагогів-класиків, серед яких у національній педагогічній науці провідне місце посідає педагогічна й управлінська діяльність Василя Сухомлинського.

Відтак нами проведено дослідження, у якому визначено два завдання:

1) через узагальнення національних стандартів професійної компетентності керівників закладів освіти різних країн та регіонів світу побудувати уніфіковану модель фахової управлінської компетентності керівника освітньої організації, визначити його ключові ролі та функції;

2) порівняти складові уніфікованої моделі фахової управлінської компетентності керівника освітньої організації з образом керівника закладу освіти, описаного через узагальнення понад 20-річного управлінського досвіду Василя Сухомлинського.

Перша частина дослідження здійснювалась у 2015–2017 роках та узагальнена у вигляді дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук [14] (*у статті наведено окремі висновки з дисертації*).

Друга частина присвячена юві-

лею видатного педагога та керівника Павлишської школи – Василеві Олександровичу Сухомлинському та вперше була презентована під час обласних педагогічних читань у Миколаївському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти (жовтень 2018 року).

Мета статті – узагальнення наукових і практичних підходів до визначення стандартів професійної компетентності керівників закладів освіти й порівняння їх із висновками та рекомендаціями, наведеними у творчому доробку В. О. Сухомлинського.

Ролі та функції сучасного керівника закладу освіти. За останні кілька десятиліть істотно змінилася роль керівника закладу освіти щодо забезпечення якості організації освітнього процесу та ефективності діяльності школи. За матеріалами Європейської Комісії (European Commission), Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (IBSTPI), Міжнародної конфедерації керівників шкіл (ICP) роль керівника школи з початку XXI століття змінилась із напрямку «адміністрування навчального закладу» до напрямку «освітнє лідерство» [5, 9]. Відтак керівник має перетворитися з управлінця або функціонера у відповідального лідера. Г. Єльнікова, досліджуючи відмінні риси управління організацією в індустріальний та постіндустріальний періоди розвитку суспільства, акцентує увагу на актуальності горизонтальних і децентралізованих гнучких організаційних структур та виникненні інституту лідерства [13, с. 63].

Слід зазначити, що в педагогічній практиці В. Сухомлинського наскрізним є пошук новітніх підходів до організації освітнього процесу зокрема та в управлінській діяльності у цілому. Великий український педагог стає тим лідером, за яким ідуть колеги, батьки, учні. Василь Олександрович стверджує: «Ділюсь своїми думками з учителями, розповідаю їм про свої спостереження, намагаюсь пробудити в учителів інтерес

до творчого осмислення власної праці» [15, с. 400].

Розглянемо підхід Генеральної навчальної ради Шотландії щодо визначення дефініцій «лідерство» та «менеджмент» [11]. Лідерство автори розглядають як здатність індукувати стратегічне бачення змін на основі спільних цінностей, надійної оцінки доказів наявного досвіду, поточних результатів, а також як мобілізацію і стимулювання інших слідувати визначеній стратегії до досягнення необхідної зміни. Поняття менеджмент визначається як оперативне впровадження дієвої організаційної культури, практики підтримки професійного, освітнього та соціального середовищ, реалізації заходів, що необхідні для досягнення цих змін. Дотримуючись визначеної авторами логіки, можна стверджувати, що управління є тактичним процесом щодо реалізації певних локальних дій і заходів, які лежать в основі забезпечення функціонування системи (рис.1).

Розглянемо та порівняємо між собою поняття управлінець – управляти, керівник – керувати, менеджер – менеджмент, лідер – лідирувати. Спираючись на визначення, подані у тлумачному словнику, маємо таке: [12, с. 535–536, 617, 658, 1511]:

- «управлінець – працівник управління», а «управляти – спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі; керувати»;
- «керівник – той, хто керує ким-, чим-небудь, очолює когось, щось», а «керувати – спрямовувати процес, впливати на розвиток, стан чого-небудь; спрямовувати що-небудь кудись, до чогось; спрямовувати діяльність кого-, чого-небудь; давати вказівки; розпоряджатися»;
- «менеджер – людина, яка відповідає за координацію і контроль над організацією праці; той хто управляє промисловим, торговим, фінансовим підприємством», а «менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм координації діяльності виробництва з метою підвищення

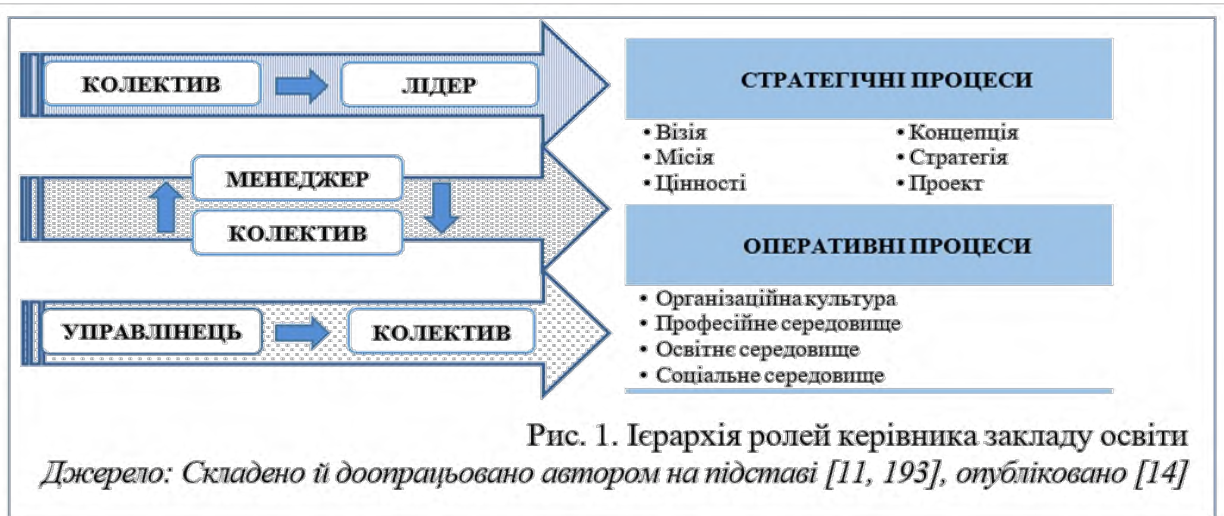
його ефективності, збільшення прибутків»;
 – «лідер – той, хто стоїть на чолі організації; вождь, керівник; посідає провідне місце серед інших, подібних», а «лідирувати – іти першим, бути лідером; займати провідне місце серед інших, подібних».

Відтак робимо висновок, що відмінність проаналізованих понять лежить у площині взаємного підпорядкування керівника та колективу в структурі організаційної взаємодії та їх взаємного впливу.

Зокрема, у поняттях «управлі-

нець» та «керівник» така система підпорядковується принципу штовхаюча, у понятті «менеджер» акцент робиться на процесах координації діяльності організації, лідер спрямовує структурну модель управління організацією відповідно до провідного принципу, де він знаходиться попереду та веде за собою колектив.

Відтак, сучасний директор закладу освіти повинен виконувати декілька управлінських ролей, серед яких, на першому місці забезпечення стратегічних процесів – **директор-лідер** (Табл. 1).



Директор-лідер своєю діяльністю забезпечує сталий розвиток установи, її перехід на новий рівень, постійне вдосконалення персоналу. Організацію, якою керує директор-лідер, вирізняє динамічний, підприємницький і творчий характер. Водночас базові цінності організації полягають у готовності до викликів часу і зовнішнього середовища, відданості до експериментування і новаторства, постійної діяльності на передньому рубежі знань. Успіх організації пов'язаний із виробництвом унікальних і оригінальних продуктів і послуг. Серед ключових функцій директора-лідера такі: керівник-стратег; керівник-аналітик; керівник-фасилітатор; керівник-комунікатор; керівник-оратор; керівник-парламентер; керівник-коуч; керівник-тьютор.

На другому місці серед управлінських ролей сучасного керівника –

забезпечення операційних процесів – **директор-менеджер**. Такого керівника вирізняють ключові ознаки підприємливості, здатності вправно визначати економічний напрям розвитку організації, володіння навичками досвідченого фінансиста. Також керівник-менеджер спроможний розширювати ринок збуту освітньої продукції на основі розвитку потенціалу організації, проведення та аналізу системних маркетингових досліджень. До ключових функцій керівника-менежера ми відносимо такі: керівник-підприємець; керівник-хедхантер; керівник-ейчар; керівник-фінансист/економіст; керівник-завгосп; керівник-маркетолог; керівник-логіст.

Третє місце серед управлінських ролей посідає роль, виконання якої забезпечить реалізацію тактичних процесів у закладі освіти. Цією роллю є роль **директора-керівника / управлінця**. У

цьому випадку діяльність директора спрямовується на ретрансляцію та синтез управлінської (галузевої) інформації, модерацію усіх виробничих

процесів та виконання представницьких функцій (керівник-модератор; керівник-інформатор; керівник-синтезатор; керівник-представник).

Таблиця 1

Ролі та функції керівника закладу освіти з погляду реалізації освітнього лідерства

РОЛІ	ФУНКЦІЇ	ЗМІСТ ДІЯЛЬНОСТІ
керівника закладу освіти		
I. АДМІНІСТРАТОР	1.1. Керівник-модератор	Управління діяльністю учасників освітнього процесу на основі безособових правил, інструкцій та рекомендацій. У такому контексті роль адміністратора подібна до ролі модератора (координатора)
	1.2. Керівник-інформатор	Транслявання загальноприйнятих в освітній системі правил, адаптація їх до місцевих умов та забезпечення виконання. Відтак, у ролі адміністратора прослідковується інформаційна складова діяльності
	1.3. Керівник-синтезатор	Керівник школи є сполучною ланкою в адміністративному ланцюжку та забезпечує зв'язок педагогічного, учнівського й батьківського колективів із органами управління освітою
	1.4. Керівник-представник	Керівник є представником держави перед колективом або представником колективу перед державою та громадськістю
II. МЕНЕДЖЕР	2.1. Керівник-підприємець	Орієнтиром у визначенні ролі керівника як менеджера стають його підприємницькі функції (швидко приймати рішення, ризикувати, удосконалювати виробництво, укладати вигідні угоди, вести перемовини)
	2.2. Керівник-хедхантер	Менеджерський напрям діяльності передбачає оволодіння функціями керівника-хедхантера (від. англ. Head Hunting – полювання за головами – займається підбором персоналу) та керівника-ейчара (від англ. HR – Human Resources – людські ресурси – займається розвитком персоналу)
	2.3. Керівник-ейчар	
	2.4. Керівник-фінансист/економіст	Суттєвий обсяг діяльності керівника-менеджера посідають функції управління матеріально-технічними та фінансовими ресурсами: керівник-фінансист/економіст опікується фінансовим забезпеченням, а керівник-завгосп – розвитком матеріально-технічної бази закладу
	2.5. Керівник-завгосп	
	2.6. Керівник-маркетолог	Велике значення в освітньому менеджменті має діяльність, що спрямована на досягнення цілей освітньої організації через формування попиту та максимальне задоволення потреб споживачів (учнів, батьків, громади, держави тощо), а також забезпечення дієвої логістики надання освітніх послуг
	2.7. Керівник-логіст	

ІІІ. ЛІДЕР	3.1. Керівник-стратег	Лідерство може бути представленим як процес визначення концепції, стратегії, цілей та завдань роботи в організації на основі системного аналізу інформації; як процес впливу на персонал та учнів в організації для впровадження стратегій та досягнення поставлених цілей; як процес сприяння ідентичності групи та забезпечення успішної групової комунікації в колективі для генерування спільних рішень і, нарешті, як процес впливу на формування організаційної культури школи
	3.2. Керівник-аналітик	
	3.3. Керівник-фасилітатор	
	3.4. Керівник-комунікатор	
	3.5. Керівник-оратор	Важливими в діяльності лідера є функція керівника як передавача інформації для внутрішніх і зовнішніх споживачів та функція парламентаря – фахівця з ведення переговорів й укладання домовленостей і угод
	3.6. Керівник-парламентар	
	3.7. Керівник-коуч	Роль лідера передбачає виконання функцій керівника-коуча – своєрідного тренера досягнення вершини успіху як серед учнів і педагогів, так для себе, і керівника-тьютора – фахівця який забезпечує розробку індивідуальних освітніх програм для саморозвитку, а також розвитку учнів і педагогів та забезпечує особистісну орієнтацію освітніх процесів
	3.8. Керівник-тьютор	

Джерело: Складено автором самостійно, опубліковано [14]

Уважається, що керівник повинен бути внутрішньо готовим до виконання лідерської ролі. Ступінь такої готовності визначається через відповідність особи певним професійним стандартам. Наприклад, для країн – членів Європейського союзу таким стандартом є модель управлінської компетентності керівника-лідера, що розроблена Європейською Комісією в проекті «Переосмислення освіти: інвестиції в навички для поліпшення соціально-економічних результатів» [9, с. 43–51].

Модель ґрунтується на восьми основних лідерських компетенціях: здатність надихати співробітників і учнів; сформоване стратегічне мислення; навички створення сприятливого розвивального освітнього середовища та забезпечення культури процесу навчання; здатність підвищувати якість та результативність навчання учнів; здатність ефективно управляти ресурсами; навички володіння інформацією та усвідомлення усіх освітніх процесів; сильні комунікативні навички й відкритість до роботи в команді; навички

кризового менеджменту. У документі також акцентовано увагу на володінні керівниками закладів освіти певними особистісними якостями: упевненість, оптимізм, стійкість, толерантність, емоційний інтелект, самосвідомість, енергійність, честюлюбство, цілеспрямованість і прагнення до навчання.

Узагальнюючи проаналізовані дослідження, зазначимо, що фахову управлінську компетентність керівника освітньої організації ми пропонуємо розглядати як стійку здатність здійснювати системне управління освітньою організацією на засадах лідерства та створювати гармонійне освітньо-розвивальне середовище для реалізації навчання та розвитку учнів.

Модель фахової компетентності керівника закладу освіти, порівняльний аналіз.

Другим завданням нашого дослідження стало порівняння складових уніфікованої моделі фахової управлінської компетентності керівника освітньої організації з образом керівника закладу освіти, описаного в роботах

Василя Сухомлинського на підставі узагальнення понад 20-річного управлінського досвіду. Для порівняння обрано дві роботи педагога: «Павлишська середня школа» [15] та «Розмова з молодим директором» [16].

Для визначення структури фахової компетентності керівника Нової української школи ми дослідили стандарти професійної компетентності керівників закладів освіти восьми країн із різних регіонів світу: США, Канада, Австралія, Об'єднані Арабські Емірати, Великобританія, Шотландія, Польща, Фінляндія [0–4; 6–8; 10; 101] та порівняли їх зі стандартами, розробленими Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) і представленими в доповіді «Стандарти навчання, стандарти викладання і стандарти для директорів шкіл» (2013 рік) [9]. Слід зазначити, що в усіх стандартах фахові компетентності представлені двома типами або ключовими аспектами управління: перші пов'язані з функціональною діяльністю керівника, другі – з установками й цінностями, які сприяють виконанню цієї ролі (поведінкові особистісні якості).

Аналіз національних стандартів дав змогу виокремити загалом одинадцять груп складових управлінської компетентності, з яких перші шість є функціональними, інші – особистісними. У дослідженні OECD стандарти

функціональної діяльності керівника представлені п'ятьма групами («ефективні практики лідерства»), серед поведінкових компетентностей виділено чотири групи [9, с. 53]. Проаналізуємо досліджені стандарти докладніше та порівняємо їх із описом особистості керівника та вимог до його управлінської компетентності, описаного в працях В. О. Сухомлинського. Результати порівняльного дослідження національних стандартів за кожним доменом (групою доменів) наведені в таблицях 2–7, а їх порівняння з образом успішного керівника, описаного в працях В. О. Сухомлинського, розміщено за таблицями.

Провідною групою компетентностей у національних стандартах більшості країн та стандартах OECD є здатність керівника визначати візію закладу освіти, його місію, формулювати та реалізовувати стратегію розвитку (Домен «Бачення майбутнього, побудова та реалізація стратегії розвитку навчального закладу») (Табл. 2). Для цього керівник повинен консолідувати спільні зусилля колективу, батьків, учнів, громади для визначення напрямів розвитку школи та їх реалізації; узгоджувати особисті цілі з місією школи; доносити суть місії школи до соціальних партнерів та громади, розкладати (операціоналізувати) місію на конкретні цілі тощо.

Таблиця 2

Національні стандарти професійної діяльності керівників закладів освіти

Домен «Бачення майбутнього, побудова та реалізація стратегії розвитку закладу освіти»

ДЕСКРИПТОР КРАЇНА / ОРГАНІЗАЦІЯ	Австралія	Великобританія	Канада (Квебек)	США	Польща	Шотландія	Фінляндія	ОАЕ	OECD
Консолідація спільних зусиль для визначення місії діяльності школи або освітнього проекту, орієнтованого вдосконалення школи	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Узгодження особистих інтересів із місією школи	✓	✓				✓			
Донесення суті місії школи до соціальних партнерів та громади		✓	✓		✓			✓	✓
Розкладання (операціоналізація) місії на конкретні цілі	✓	✓		✓	✓				✓
Сприяння розвитку школи	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓

Джерело: Складено автором самостійно, опубліковано [14]

Поєднуючи науку та практичний досвід управління, В. Сухомлинський звертає увагу читача на те, що робота керівника розпочинається із системи планування особистої діяльності, діяльності колективу, заходів спрямованих на розвиток закладу. *«Роздуми над цими питаннями – найважливіша основа практичного планування того, що треба зробити завтра, через місяць і через рік, до чого повинен прагнути колектив»* [15, с. 51]. *«Йдеться про керівництво школою як складним організмом, в якому переплітаються сотні, тисячі взаємозалежних факторів, в якому щодня, щогодини з'являється непередбачене. Керівництво повинно полягати, на мій погляд, у тому, щоб, відокремивши непередбачене – те, що не можна (і немає потреби) передбачити, спланувати, розрахувати, знайти в навчально-виховному процесі найважливіше, найголовніше, визначити те, що не тільки входить у сферу наукового передбачення, але й немислиме без передбачення»* [16, с. 562].

Другою групою компетентностей у національних стандартах визначено здатність керівників управляти ресурсами та створювати сприятливі організаційні умови для ефективної діяльності закладу (табл. 3). Також важливими будуть навички управління

часом, структурування організації, вибір, моделювання та запровадження організаційної культури, налагодження стійких зв'язків школи з оточенням та наближення закладу до консолідованого використання можливостей і ресурсів соціальних партнерів; уміння застосувати інноваційні технології та системи управління; володіння інформаційно-комунікаційними технологіями; збір, обробка та аналіз інформації, необхідної для планування, організації, мотивації та контролю; управління фінансами та залучення додаткових ресурсів до розвитку школи.

Питанню створення відповідних умов у закладі освіти, які б сприяли розвитку учнів і забезпечували сприятливий клімат для важкої педагогічної праці, В. О. Сухомлинський приділив окремий розділ у праці *«Павлівська середня школа»*. Зокрема педагог акцентував увагу на тому, що *«матеріальна база школи – це, по-перше, необхідна умова повноцінного педагогічного процесу, а по-друге, засіб впливу на духовний світ вихованців, засіб формування їх поглядів, переконань і звичок. Все, що оточує дитину, ми використовуємо для її фізичного, розумового, морального і естетичного виховання», а тому це питання має стати першочерговим для директора»* [15, с. 86–125].

Національні стандарти професійної діяльності керівників закладів освіти
*Домен «Управління ресурсами та створення організаційних умов
 для ефективної діяльності закладу освіти»*

ДЕСКРИПТОР	КРАЇНА / ОРГАНІЗАЦІЯ								
	Австралія	Великобританія	Канада (Квебек)	США	Польща	Шотландія	Фінляндія	ОАЕ	ОЕСД
Забезпечення ресурсів школи згідно з визначеною місією	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Забезпечення закладу освіти відповідними інституційними нормативно-правовими актами	✓				✓				✓
Використання інноваційних технологій та систем управління школою	✓	✓		✓		✓			✓
Володіння прогресивними інформаційно-комунікаційними технологіями		✓	✓	✓	✓		✓		✓
Збір, обробка та аналіз інформації, необхідних для планування, організації, мотивації та контролю		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Управління фінансами та залучення додаткових ресурсів до розвитку школи	✓	✓	✓	✓	✓				

Джерело: автором самостійно, опубліковано [14]

На третьому місці – група компетентностей, що необхідні для побудови гармонійного освітньо-розвивального середовища та забезпечення якості освіти, а саме: створення клімату безпеки й добробуту; забезпечення виконання норм

внутрішнього розпорядку; створення середовища особистісного та суспільного розвитку; запровадження освітньої культури «відкритих класів»; відповідальність за результати розвитку всіх учнів та діяльності закладу освіти в цілому (табл. 4).

Національні стандарти професійної діяльності керівників закладів освіти
Домен «Зміцнення співтовариства (грумади)»

ДЕСКРИПТОР	КРАЇНА / ОРГАНІЗАЦІЯ								
	Австралія	Великобританія	Канада (Квебек)	США	Польща	Шотландія	Фінляндія	ОАЕ	OECD
Зв'язки закладу освіти з навколишнім оточенням	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Співпраця з сім'ями щодо організації освітнього процесу і створенні організаційної культури школи	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Сприяння розвитку культури, орієнтованої на співпрацю	✓	✓		✓	✓		✓		✓
Організація співпраці з усіма зацікавленими сторонами		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Реалізує громадське управління організацією			✓	✓			✓		✓
Формує позитивний імідж закладу освіти	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓

Джерело: Складено автором самостійно, опубліковано [14]

Аналізуючи роздуми В. Сухомлинського щодо залучення громади (особливо батьківської) до організації діяльності школи, робимо висновок: без підтримки і розуміння громадою сутності педагогічної праці, важливості спільної діяльності на благо розвитку і школи і громади не можливо досягти максимального результату. Василь Олександрович стверджував: «Усе, що послаблює повсякденну участь сім'ї у вихованні дітей, послаблює і школу. Звідси виходить, що одне з найважливіших завдань школи – давати батькам елементарні знання з педагогіки. Школа повинна бути тісно зв'язана з батьківською громадськістю» [15, с.14].

Також читаємо: «Ми в Павлиші вивчаємо і знаємо духовне життя

кожної родини, але це лише початок сімейно-шкільного виховання. На моє глибоке переконання, педагогіка повинна стати наукою для всіх – і для вчителів, і для батьків. І ми намагаємося дати кожному з батьків мінімум педагогічних знань. Для цього в нас є батьківська школа, куди батьки записуються за два роки до вступу їхньої дитини в школу, відвідуючи потім заняття до закінчення нею середньої школи.» [15, с. 42].

У працях Василя Олександровича червоною лінією проходить технологія залучення усіх зацікавлених сторін до спільної діяльності. У системі сучасної школи ця технологія визначена як «педагогіка партнерства».

Наступною групою в національних стандартах є компетентності, що

пов'язані із заохоченням та спрямуванням персоналу до професійного розвитку та формування навичок педагогічного лідерства (табл. 5). У цьому напрямі керівник повинен уміти мотивувати та сприяти професійному й інтелектуальному розвитку педагогів;

розвивати в них лідерські якості; забезпечувати розподілене керівництво організацією; визнавати й оцінювати індивідуальний та колективний внесок у досягнення закладу; володіти андрагогічними та інноваційними технологіями безперервного професійного розвитку.

Таблиця 5

Національні стандарти професійної діяльності керівників закладів освіти
Домен «Створення гармонійного освітньо-розвивального середовища та забезпечення якості освіти»

ДЕСКРИПТОР	КРАЇНА / ОРГАНІЗАЦІЯ								
	Австралія	Великобританія	Канада (Квебек)	США	Польща	Шотландія	Фінляндія	OAE	OECD
Створення в школі клімату безпеки і благополуччя, що сприятиме підвищенню ефективності навчання	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Забезпечення виконання норм внутрішнього розпорядку		✓							✓
Створення середовища особистісного та суспільного розвитку	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Створення освітньої культури «відкритих класів»		✓		✓					✓
Бере відповідальність за результати академічного, духовного, морального, соціального, емоційного і культурного розвитку усіх учнів та діяльності закладу освіти в цілому	✓		✓		✓		✓		✓

Джерело: Складено автором самостійно, опубліковано [14]

В. О. Сухомлинський переконливо доводив практикою своєї діяльності, що *«хороший директор – це перш за все добрий організатор, вихователь, дидакт не тільки по відношенню до дітей, але й по відношенню до педагогів»* [15, с. 31]. Педагогічний колектив рівнявся на свого лідера і наслідував його риси.

Виняткового значення надавав В. Сухомлинський піклуванню про здоров'я дітей. Педагог постійно вдосконалював навички розуміння особливостей будови та розвитку дитячого організму. Він писав: *«Щоб якомога краще знати здоров'я дитячого організму, я засів за спеціальну медичну літературу і з кожним місяцем все*

більше переконувався, як важливо для педагога розуміти внутрішні фізіологічні, психічні, вікові, статеві процеси, що відбуваються в організмі вихованця. Від розуміння цього залежить дуже багато чого. Часто дитина починає відставати в навчанні тільки тому, що вона нездужає, сама не знаючи про це. Педагог не має права не знати, що відбувається з дитиною, чому вона нездорова, як стан здоров'я позначається на її розумовому і

моральному розвитку» [15, с. 43–44].

Наскрізною компетентністю керівника закладу освіти у всіх національних стандартах є розвиток педагогічного колективу, здатність мотивувати усіх колег на розвиток, уміння формувати дієву команду однодумців (табл. 6). Для цього керівнику школи необхідно оволодіти андрагогічними технологіями, здатністю формувати в інших лідерські якості, самому стати взірцем відданості педагогічній справі.

Таблиця 6

Національні стандарти професійної діяльності керівників закладів освіти
 Домен «Заохочення та спрямування персоналу до професійного розвитку, формування навичок педагогічного лідерства»

ДЕСКРИПТОР	КРАЇНА / ОРГАНІЗАЦІЯ								
	Австралія	Великобританія	Канада (Квебек)	США	Польща	Шотландія	Фінляндія	ОАЕ	OECD
Мотивує та сприяє професійному й інтелектуальному розвитку педагогів	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Управляє людськими ресурсами відповідно до визначених критеріїв якості	✓	✓	✓		✓	✓			✓
Розвиває лідерські якості в інших	✓			✓	✓		✓	✓	✓
Забезпечує розподілене керівництво організацією. Визнає й оцінює індивідуальний та колективний внесок у досягнення закладу освіти	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Оптимізує навантаження педагогів для дотримання балансу між особистим і професійним життям		✓		✓					
Стимулює професійний розвиток педагогів	✓	✓		✓	✓			✓	✓
Забезпечує індивідуальний підхід до кожного педагога					✓	✓			✓

Володіє андрагогічними технологіями та інноваційними технологіями безперервного професійного розвитку (бад-дінг, шедоунг, наставництво, супервізія, бенчмаркінг тощо)	✓	✓		✓	✓		✓	✓
---	---	---	--	---	---	--	---	---

Джерело: Складено автором самостійно, опубліковано [14]

Для розвитку колективу В. Сухомлинський постійно застосовував власні авторські прийоми та технології. Гордістю директора стало те, що в Павлиській школі сформувався *«педагогічний колектив – творча співдружність однодумців, в якому кожен робить свій індивідуальний внесок у колективну творчість, кожен, збагачуючись духовно завдяки творчості колективу, в той же час духовно збагачує своїх товаришів»* [15, с. 64]. Сам Василь Олександрович докладав чимало зусиль для формування колективу і своєю провідною місією вважав обов'язок *«допомогти кожному вчителю в створенні індивідуальної творчої лабораторії»* [15, с. 76].

Сухомлинський постійно розвивався сам і до цього спонукав усіх, хто його оточував. У роботах науковця акцентовано на тому, що для нього базовою навичкою стало навчання протягом усього життя. А джерелом інтелектуального багатства колективу стало насамперед *«індивідуальне читання вчителя»* [15, с. 56]. Традиційно педагоги брали участь у наукових читаннях, під час яких відбувалося *«ознайомлення з проблемами науки, техніки, мистецтва, духовного життя суспільства. Приблизно два рази на місяць вчителі читають для своїх товаришів лекції з наукових проблем. Кінцеву мету кожної лекції ми вважаємо досягнутою, якщо після ознайомлення з тією чи іншою проблемою починається поглиблене читання відповідної наукової літератури, журналів»* [15, с. 57]. В. Сухомлинський багато зусиль докладав, щоб у педагогічному колективі панувала *«жива, трепетна думка»* [16, с. 406].

Сьогодні у світі приділяється чимало уваги гендерному підходу в

кадровій політиці як на національних рівнях, так і на рівнях локальних, інституційних. Для Сухомлинського це питання також було важливим, адже педагог розумів, що *«має велике значення і те, скільки в колективі чоловіків і жінок. Суто жіночим вчительський колектив не повинен бути. Ми прагнемо тут до рівноваги, вважаючи це важливою умовою правильного виховання підлітків»* [15, с. 55].

Слід зазначити, що перші чотири групи функціональних компетентностей для всіх національних стандартів є спорідненими, інші – дещо відрізняються. Зокрема, у національних стандартах виокремлено дві додаткові групи: перша – компетентності щодо зміцнення співтовариства (громади), побудови консолідованих продуктивних зв'язків закладу освіти з оточенням; друга – компетентності в галузі управління освітнім процесом (здатність планувати, організувати та підтримувати освітній процес; володіти необхідними педагогічними та психологічними знаннями; поширювати перспективний досвід та інноваційні технології навчання; організувати моніторингові дослідження якості навчання, аналізу даних, прийняття на їх підставі управлінського рішення).

У стандарті OECD виділено в окрему групу компетентності, у якій об'єднані навички організації моніторингових досліджень усіх процесів діяльності закладу освіти та прийняття на їх основі консолідованого управлінського рішення щодо підвищення якості освітніх процесів [5, с. 54].

На основі проведеного аналізу ми згрупували всі складові, що орієнтовані на управління освітнім процесом у відповідний домен (табл. 7).

Національні стандарти професійної діяльності керівників закладів освіти
Домен «Управління освітнім процесом (педагогічний менеджмент)»

ДЕСКРИПТОР КРАЇНА / ОРГАНІЗАЦІЯ	Австралія	Великобританія	Канада (Квебек)	США	Польща	Шотландія	Фінляндія	OAE	OECD
Планує освітній процес (навчальні плани та програми), створює та вдосконалює їх		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Організовує та підтримує освітній процес	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Володіє необхідними педагогічними знаннями	✓			✓		✓			
Поширює перспективний досвід та інноваційні технології навчання	✓	✓	✓	✓	✓				✓
Організовує моніторингові дослідження щодо якості навчання, аналізу даних, прийняття рішення	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Аналізує інформацію для прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості навчання	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓

Джерело: Складено автором самостійно, опубліковано [14]

Перечитуючи праці Сухомлинського, розуміємо, що для нього важливими були всі без винятку освітні проблеми. Науковець постійно розмірковує над тим, що успішний директор школи має забезпечувати організацію освітнього процесу, здійснювати контроль за його якістю, аналізувати причини невдач, а для цього володіти не лише наукою управління, досвідом викладання та виховання, але й опанувати всі предмети навчального плану.

«Неможливо керувати навчально-виховним процесом в школі без знання предметів навчального плану. З перших

днів своєї роботи директором я взявся за вивчення фізики, математики, хімії географії, біології, історії і за три роки самостійно вивчив всі шкільні підручники й основну методичну літературу. Особливо велику увагу я приділив математиці: розв'язав всі задачі за шкільними задачниками і багато задач за додатковими задачниками. Поступово в моїх записах завдання розподілилися по розділах і темах, і тепер кожен зошит поповнюється щорічно новими завданнями.

Однак це було лише початком. Для мене стало правилом стежити за

новітніми успіхами і досягненнями наук, складових шкільної програми. Особливо важливо знати про досягнення математики, фізики, біології, біохімії, електроніки. В моїй лабораторії, як я називаю свій робочий кабінет, лежать купки зошитів (кожній науці або науковій проблемі відведено окремий загальний зошит), в них – тисячі виписок із журналів, вирізок із газет» [15, с. 46].

Окремою групою компетентностей у національних стандартах стали поведінкові особистісні компетентності. Їх згруповано такі: компетентності щодо ефективної міжособистісної комунікації та побудови міжособистісних відносин, управління конфліктами; здатність і мотивація до самовдосконалення й розвитку, оволодіння новими управлінськими техніками та педагогічними технологіями; інноваційність мислення й здатність створювати інноваційне освітнє середовище; розвиненість

емоційного інтелекту; лідерство, здатність працювати в команді (табл. 8).

У доповіді «Стандарти навчання, стандарти викладання і стандарти для директорів шкіл» OECD серед поведінкових компетентностей, що забезпечують внутрішні умови для ефективного виконання функціональних обов'язків, виділено чотири групи, до них увійшли: здатності керівників управляти змінами (управління командою в умовах інновацій та кризових станів); здатності керівника до ефективної та відкритої комунікації (уміння слухати інших, забезпечувати зворотний зв'язок); цінності поваги й прийняття індивідуальних особливостей кожного, побудова міжособистісних відносин на засадах демократії, толерантності та поваги до інших, навички розв'язання конфліктів; прийняття інновацій за орієнтир для своєї повсякденної роботи та їх упровадження в діяльність закладу освіти [5, с. 54–59].

Таблиця 8

Національні стандарти професійної діяльності керівників закладів освіти
Групи доменів поведінкових особистісних компетентностей

ДОМЕНИ	ДЕСКРИПТОР	КРАЇНА / ОРГАНІЗАЦІЯ								
		Австралія	Великобританія	Канада (Квебек)	США	Польща	Шотландія	Фінляндія	ОАЕ	OECD
Забезпечення ефективної міжособистісної комунікації, побудова міжособистісних відносин	Ефективно управляє конфліктами		✓		✓	✓	✓	✓		✓
	Запроваджує дієві механізми для ефективної комунікації	✓				✓	✓	✓	✓	✓
	Будує гармонійні міжособистісні відносини	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
	Створює середовище сприйняття індивідуальних особливостей кожного		✓	✓	✓	✓	✓			✓
	Організовує ефективний педагогічний діалог					✓				✓

Самовдосконалення та розвиток керівника	Планує та оцінює власний розвиток	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
	Оволодіває новими управлінськими техніками									✓
	Вивчає нові педагогічні технології, удосконалює педагогічні методи та прийоми		✓		✓	✓		✓		✓
	Формує власний позитивний імідж		✓			✓				
Інноваційність мислення, створення інноваційного освітнього середовища	Слідкує за тенденціями в науковій освітній галузі	✓			✓	✓		✓		✓
	Є новатором, агентом змін, схильний до експериментів, має творче мислення	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
	Сприяє розвитку інноваційної культури школи	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓
	Виявляє політичну та фінансову гнучкість у рамках чітких принципів, зосереджених на баченні школи, вміло переводячи місцеву і національну політику в контекст розвитку школи		✓				✓			✓
Розвиненість емоційного інтелекту	Точно оцінює вираження та прояв власних і чужих емоцій, а також пов'язаних із ними потреб		✓				✓	✓		✓
	Використовує емоції в розумовій діяльності	✓				✓				✓
	Визначає джерело емоцій, класифікує їх, розпізнає зв'язок між емоціями і словами, передбачає подальший розвиток емоцій	✓		✓	✓		✓			✓
	Уміє керувати власними і чужими емоціями		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Лідерство та здатність працювати в команді	Реалізує техніки командного менеджменту			✓	✓	✓	✓		✓	✓
	Формує в колективі моральні цінності, яких сам дотримується, та цілі		✓		✓	✓		✓	✓	✓
	Демонструє оптимістичну особистісну поведінку, позитивне ставлення та позицію щодо учнів та співробітників, батьків, влади та громади		✓		✓		✓	✓	✓	✓
	Проявляє емпатійність, розуміння, підтримку				✓		✓		✓	✓
	Є прикладом чесності, стійкості, прозорості, рішучості. Здатний надихати людей		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓

Джерело: Складено автором самостійно, опубліковано [14]

Зазначимо, що на міжнародному Конгресі в Давосі (2015) визначено найважливіші ознаки успішної людини майбутнього. Серед них важливе місце посідають так звані «м'які навички», що забезпечуються стійким розвитком емоційного і соціального інтелектів, а отже є основою особистісного розвитку людини. Проте В. Сухомлинський ще у 80 роках минулого століття зазначав: *«Багаторічний досвід дає підставу твердити, що виховання емоцій – це не окреме вузьке завдання, а сама суть усього процесу становлення морального обличчя людини»* [15, с. 192].

Очевидним є те, що навичками ХХІ століття мають володіти не лише майбутні успішні особистості, а й педагоги, які забезпечують розвиток нинішніх учнів, що стануть тими майбутніми успішними членами суспільства, адже *«специфічною рисою педагогічної праці є те, що ми, вчителі, працюємо на майбутнє»* [15, с. 8]. А відтак і педагоги, і директор, маючи велику відповідальність, яка на них покладається, повинні відповідати низці вимог до їхнього *«духовного світу – моральності, інтелекту, вольових якостей»* [15, с. 33]. Для цього вони повинні мати здатність *«пізнавати світ серцем»*, що є ознакою

та *«результатом найвищої педагогічної культури»* [15, с. 119] й наполегливої праці, спрямованої на *«вдосконалення своєї майстерності як керівника, вчителя і вихователя»* [15, с. 31].

Відтак, базуючись на вітчизняних та світових наукових працях, матеріалах Європейської Комісії, Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД), Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (IBSTPI), Міжнародної конфедерації керівників шкіл (ICP), національних стандартах професійної підготовки керівників шкіл США, Канади, Австралії, Об'єднаних Арабських Еміратів, країн Європи (Великобританія, Шотландія, Польща, Фінляндія), автор розробив уніфіковану модель фахової управлінської компетентності керівників мережевих освітніх організацій (табл. 9).

Модель охоплює три компоненти фахових компетентностей, необхідних керівникові для успішного розвитку закладу освіти: когнітивний (професійні знання, розуміння), функціональний (уміння, навички, дії, переконання) та особистісний (професійні цінності, емоції, мотивація, лідерство), кожна з яких містить по шість компетентностей.

**Уніфікована модель фахової управлінської компетентності
керівника освітньої організації**

ВИДИ, КОМПОНЕНТИ, ГРУПИ СКЛАДОВИХ ФАХОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ	
1. КОГНІТИВНИЙ (ЗНАННЯ, РОЗУМІННЯ) ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ (УМІННЯ, НАВИЧКИ, ДІЇ, ПЕРЕКОНАННЯ) КОМПОНЕНТИ	
1.1.	Бачення майбутнього, побудова та реалізація стратегії розвитку ЗЗСО
1.2.	Управління ресурсами, створення організаційних умов для ефективної діяльності ЗЗСО
1.3.	Створення гармонійного освітньо-розвивального середовища та забезпечення якості освіти. Організація профільного навчання
1.4.	Заохочення та спрямування персоналу до професійного розвитку, формування навичок педагогічного лідерства
1.5.	Управління освітніми процесами (педагогічний менеджмент)
1.6.	Зміцнення співтовариства (громади)
2. ОСОБИСТІСНИЙ КОМПОНЕНТ (ЦІННОСТІ, ЕМОЦІЇ, МОТИВАЦІЯ, ЛІДЕРСТВО)	
2.1.	Забезпечення ефективної міжособистісної комунікації. Побудова гармонійних міжособистісних відносин
2.2.	Інноваційність мислення, створення інноваційного освітнього середовища, управління змінами та ризиками
2.3.	Системність мислення
2.4.	Розвиненість емоційного інтелекту
2.5.	Самовдосконалення та саморозвиток керівника
2.6.	Лідерство та здатність працювати в команді

Джерело: Складено автором самостійно, опубліковано [14]

Модель перевірено й порівняно з образом керівника, описаного в науково-практичному доробку великого українського педагога й керівника В. О. Сухомлинського. Порівняння дає підстави зробити **висновок**. Управлінський досвід В. Сухомлинського є невичерпним джерелом збагачення сучасної

науки та практики, зокрема в галузі освітнього менеджменту. Рекомендації, надані великим українським педагогом і керівником, випереджували свій час принаймні на півстоліття та мають і сьогодні високий рівень актуальності для сучасної теорії й практики управління закладами освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles / Education Services Australia as the legal entity for the Standing Council on School Education and Early Childhood (SCSEEC). Australian institute for teaching and school leadership limited. Education Council Secretariat, June 2015. – 29 p.
2. Bouchamma Y., Basque M., Marcotte C. School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals // Department Foundations and Practices in Education, Laval University, Quebec, Canada; Department of Kinesiology and Recreation, Moncton University, New Brunswick, Canada. – Creative Education, 2014. – 10 p.
3. Kompetencje przywódcze kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych w Polsce. Raport z badań: Wydanie I. / Pod redakcją R. Dorczaka, J. Kołodziejczyka. – Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2015. – 312 p.
4. National standards of excellence for headteachers. Departmental advice for headteachers, governing boards and aspiring headteachers / Department for education. – London, January 2015. – 12 p.
5. OECD Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study [Electronic resource] // OECD Education Working Papers, 2013. – No. 99. – Retrieved from: DOI: 10.1787/19939019.
6. Professional development for school leaders [Electronic resource] / National College for Teaching and Leadership. GOV.UK. – Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/collections/professional-development-for-school-leaders>.
7. Professional qualifications for principals / Abu Dhabi Education council. – Abu Dhabi.: Education first, 2010. – 26 p.
8. Professional Standards for Educational Leaders / National Policy Board for Educational Administration. – Reston, VA, October 2015. – 36 p.
9. Supporting the teaching professions for better learning outcomes Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes / European Commission (EC). – Strasbourg, 2012. – 65 p.
10. Taipale A. International survey on Educational leadership. A survey on school leader's work and continuing education / A. Taipale. – Finnish National Board of Education. – Layout: Edita Prima Oy, 2012. – 50 p.
11. The Standards for Leadership and Management: supporting leadership and management development. Driving forward professional standards for teachers / General Teaching Council for Scotland, December 2012. – 29 p.
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і гол. ред. В. Т. Бусол]. – К.: Ірпінь, 2005. – 1728 с.
13. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність / Г. В. Єльнікова. – К.: Ред. загальнопед. газ, 2005. – 128 с.
14. Стойкова В. В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній освіті до організації мережевого профільного навчання старшокласників : дис. на здоб. наук. ступ. канд. пед. наук : 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / В. В. Стойкова ; Київський ун-т ім. Б. Грінченка. – Київ, 2017. – 378 с.
15. Сухомлинський В. Павлишська середня школа / В. Сухомлинський. – К.: Рад. шк., 1977. – Вибрані твори: у 5 т. / В. Сухомлинський; Т. 4. – 1977. – С. 6 – 392.
16. Сухомлинський В. Розмова з молодим директором / В. Сухомлинський. – К.: Рад. шк., 1977. – Вибрані твори: у 5 т. / В. Сухомлинський; Т. 4. – 1977. – С. 393 – 629.

REFERENCES

1. Australian institute for teaching and school leadership limited. Education Council Secretariat. (2015). Australian Professional Standard for Principals and the Leadership

Profiles Education Services. Australia as the legal entity for the Standing Council on School Education and Early Childhood (SCSEEC), 29 (eng).

2. Bouchamma Y., Basque M., Marcotte C. (2014) School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. Department Foundations and Practices in Education, Laval University, Quebec, Canada; Department of Kinesiology and Recreation, Moncton University, New Brunswick, Canada. – Creative Education, 10 (eng).

3. R. Dorczaka, J. Kołodziejczyka (Ed.). (2015). Kompetencje przywódcze kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych w Polsce. Raport z badań: Wydanie I. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 312 (pol).

4. Department for education (2015). National standards of excellence for headteachers. Departmental advice for headteachers, governing boards and aspiring headteachers. London, 12 (eng).

5. OECD Education Working Papers. (2013). OECD Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study. # 99. Available at: DOI: 10.1787/19939019.

6. National College for Teaching and Leadership. GOV.UK. (2014) Professional development for school leaders. Available at: <https://www.gov.uk/government/collections/professional-development-for-school-leaders>.

7. Abu Dhabi Education council. (2010). Professional qualifications for principals. Abu Dhabi.: Education first, 26 (eng).

8. National Policy Board for Educational Administration. (2015). Professional Standards for Educational Leaders. Reston, VA, 36 (eng).

9. European Commission (EC). (2012). Supporting the teaching professions for better learning outcomes Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. Strasbourg, 65 (eng).

10. Taipale A. (2012) International survey on Educational leadership. A survey on school leader's work and continuing education. Finnish National Board of Education. Layout: Edita Prima Oy, 50 (eng).

11. General Teaching Council for Scotland (2012) The Standards for Leadership and Management: supporting leadership and management development. Driving forward professional standards for teachers, 29 (eng).

12. Busol V. T. (Ed). (2005) Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [The Great Interpretive Dictionary of Modern Ukrainian] K.: Irpin, 1728 (ukr).

13. Yelnikova H. V. (2005). Upravlinska kompetentnist [Management competence]. K.: Red. zahalnoped. haz, 128 (ukr).

14. Stoikova V. V. (2017) Pidhotovka kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u pislidyplomnii osviti do orhanizatsii merezhevoho profilnoho navchannia starshoklasnykiv : candidate [Training of heads of general educational institutions in postgraduate education in the organization of network profile training of senior pupils : candidate]. Kyivskiy un-t im. B. Hrinchenka. Kyiv, 378 (ukr).

15. Sukhomlynskyi V. (1977). Pavlyshska serednia shkola [Paul's secondary school]. K.: Rad. shk., Vybrani tvory: u 5 t. T. 4., 6 – 392 (ukr).

16. Sukhomlynskyi V. (1977). Rozмова z molodym dyrektorem [Conversation with the young principal]. K.: Rad. shk., Vybrani tvory: u 5 t. T. 4., 393 – 629 (ukr).