

УДК 373.5.091.212:005.963

DOI: 10.32820/2074-8922-2019-65-7-17

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ НОВОПРИЗНАЧЕНОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

©Воробйова Н.М.

Департамент освіти Харківської міської ради

Інформація про автора:

Воробйова Наталія Миколаївна: ORCID 0000-0003-4871-4101 n.n.vorobjova@ukr.net, головний спеціаліст відділу загальної середньої освіти Департаменту освіти Харківської міської ради, вул. Сумська, 64, Харків, Харківська область, 61002, Україна

Ефективна діяльність закладів загальної середньої освіти, результативність впровадження нововведень та реалізація освітніх реформ, конкурентоспроможність закладів освіти на ринку освітніх послуг багато в чому залежать від професіоналізму, директора школи. Удосконалення та оновлення нормативно-правового забезпеченні галузі, надання автономії закладам освіти, розширення кола повноважень директора школи, різний рівень підготовки претендентів на посаду керівника, потребує оновлення системи підвищення кваліфікації та розробку програм для новопризначених керівників шкіл, що базуються на принципах диференційованого та індивідуального підходу до визначення тематики навчальних курсів. Результат цієї роботи повинен бути спрямований на формування професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти для ефективного управління сучасним освітнім закладом, відповідно до вимог Концепції Нової української школи. У процесі підвищення кваліфікації новообраних директорів шкіл, як і в ході будь-якого навчання, важлива орієнтація на кінцевий результат, який не можливий без систематичного контролю, і обов'язкової оцінки ефективності кожної програми окремо, відповідно до визначених критеріїв та показників по завершенню навчання. Все це дасть можливість мінімізувати розрив між вимогами до претендентів на посаду директора закладу освіти, рівнем їх підготовки та спроможністю реалізувати повноваженнями, покладені на них місцевими громадами та державою. Тільки після усвідомлення змін у сприйнятті поняття «підвищення кваліфікації» можливе оновлення його змісту, форм, методів, засобів навчання, а отже і результатів у вигляді сформованих професійних компетентностей для забезпечення продуктивної діяльності та розвитку закладів загальної середньої освіти. Включення України в європейські інтеграційні процеси можливе лише за умови постійного удосконалення освітньої системи. Рушійними силами цих процесів повинні стати професійно компетентні керівники, у яких буде поєднана теоретична і практична готовність до здійснення управлінської діяльності.

Ключові слова: підвищення кваліфікації, професійна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти, ефективність діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, компетентнісний підхід, менеджер освіти.

Воробйова Н.Н. «Формирование профессиональной компетентности нового руководителя учреждений общего среднего образования в процессе повышения квалификации»

Эффективная деятельность учреждений общего среднего образования, результативность внедрения новшеств и реализация образовательных реформ, конкурентоспособность учебных учреждений на рынке образовательных услуг во многом зависят от профессионализма, директора школы. Совершенствование и обновление нормативно-правового обеспечения отрасли, предоставление автономии учреждениям образования, расширение круга полномочий директора школы, разный уровень подготовки претендентов на должность руководителя, требует обновления системы повышения квалификации и разработки программ для вновь назначенных руководителей школ, основанных на принципах дифференцированного и индивидуального подхода в определении тематики учебных курсов. Результат этой работы должен быть направлен на формирование профессиональной компетентности руководителей учреждений общего среднего образования для эффективного управления современным образовательным учреждением в соответствии с требованиями Концепции Новой украинской школы. В процессе повышения квалификации новоизбранных директоров школ, как и в ходе любого обучения, важна ориентация на конечный результат, который не возможен без систематического контроля, и обязательной оценки эффективности каждой программы отдельно, в соответствии с определенными критериями и показателями по завершению обучения. Все это даст возможность минимизировать разрыв между

требованиями к претендентам на должность директора учебного учреждения, уровнем их подготовки и способностью реализовать полномочия, возложенные на них местными общинами и государством. Только после осознания изменений в восприятии понятия «повышение квалификации» возможно обновление его содержания, форм, методов, средств обучения, а следовательно, и результатов в виде сформированных профессиональных компетенций для обеспечения продуктивной деятельности и развития учреждений общего среднего образования. Включение Украины в европейские интеграционные процессы возможно лишь при условии постоянного усовершенствования образовательной системы. Движущими силами этих процессов должны стать профессионально компетентные руководители, в которых будет совмещена теоретическая и практическая готовность к осуществлению управленческой деятельности.

Ключевые слова: повышение квалификации, профессиональная компетентность руководителя учреждения общего среднего образования, эффективность деятельности руководителя учреждения среднего образования, компетентностный подход, менеджер образования.

N.Vorobiova "Developing professional competence of a newly appointed head of a general secondary education institution in the context of advanced training"

Effective functioning of a general secondary education institution, effectiveness of innovations and implementation of education reforms, competitiveness of an education institution in the market of education services largely depend on the professionalism of its headmaster. Improving and updating legal support for this branch of the education system, granting autonomy to education institutions, expanding the range of responsibilities and roles of school principals as well as the existing difference in the level of training that candidates for the position demonstrate condition the need to update the system of advanced training and develop programs for newly appointed heads of schools based on the principles of differentiated and individualised approach to defining contents of educational courses. The result of such work must be aimed at developing professional competence of the heads of general secondary education institutions enabling them to effectively manage a modern educational institution in accordance with the requirements of the Concept of the New Ukrainian School. In the process of advanced training of newly appointed school principals, as in the course of any training, it is important to focus on the final result, which is not possible without systematic monitoring and mandatory evaluation of the effectiveness of each program individually, according to the defined criteria and indicators upon the completion of training. All this helps minimise the gap between the requirements for those who are applying for the position of the director of an education institution and their ability to exercise the powers assigned to them by local communities and the state. Only after understanding the shift in the perception of the concept of "advanced training" is it possible to update its content, forms, methods, instructional tools, and, therefore, its result, which is the acquisition of professional competences, with the aim of ensuring productivity and lasting development of general secondary education institutions. Ukraine's involvement into European integration processes is only possible if the education system is constantly improved. The driving force behind these processes should be professionally competent executives equipped with both theoretical and practical readiness for education management.

Keywords: professional development, professional competence of the head of an institution of general secondary education, efficiency of the activity of the head of an institution of general secondary education, competence approach, manager of education.

Постановка проблеми. Реформування системи загальної середньої освіти на етапі створення єдиного освітнього простору вимагає нових підходів до управління галуззю та високої професійної компетентності учасників освітнього процесу.

Ефективна діяльність закладів загальної середньої освіти, результативність сучасних освітніх реформ, конкурентоспроможність закладів освіти на ринку освітніх послуг, формування у випускників певного рівня знань і вмінь, розумового, фізичного й морального розвитку багато в чому залежать від професіоналізму директора школи, оскільки

саме керівник є провідником і генератором змін, гарантом успішних реформ у системі освіти України.

За таких умов особливого значення набуває об'єктивна оцінка системи підготовки та підвищення кваліфікації новопризначених директорів шкіл, її модернізація за рахунок розроблення нових програм для формування професійних компетентностей директорів закладів загальної середньої освіти згідно з вимогами часу.

Актуальність теми дослідження обумовлена змінами в нормативно-правовому забезпеченні освітньої галузі, наданні

автономії закладам освіти, розширенням повноважень директора школи, різним рівнем підготовки претендентів на посаду керівника школи та переможців конкурсу на цю посаду, якими і є новопризначені директори закладів загальної середньої освіти.

Сьогодні спостерігається посилення уваги органами управління на державному рівні та науковцями закладів вищої освіти, що досліджують питання управління освітою до підготовки керівників управління освітою різних рівнів, у тому числі, й керівників закладів загальної середньої освіти.

Підкреслимо, що Типовою освітньою програмою організації та проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів закладів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції Нової української школи (далі – Типова програма), затвердженою наказом Міністерства освіти і науки України від 13.12.2018 № 1392 визначено перелік загальних програмних та фахових компетентностей керівників шкіл. Усе це надало поштовх концептуальним змінам у системі підвищення кваліфікації, відбувається процес оновлення її функцій, виокремлення інформаційної, консультативної, експертної, дослідницької функцій.

Разом з традиційними інститутами удосконалення учителів (інститутами післядипломної педагогічної освіти) можливість підвищення кваліфікації різних категорій слухачів отримали заклади вищої освіти. Педагогічні працівники, керівники шкіл отримали право на підвищення кваліфікації як планово так і поза межами плану підвищення кваліфікації закладу освіти, обирати форми, види та заклад вищої освіти для підвищення кваліфікації. Ці положення закріплені сьогодні у ст.54 Закону України «Про освіту» [1] та постанові Кабінету Міністрів України від 21.08 2019 № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» (далі – постанова КМУ від 21.08 2019 № 800) [6].

Однак, відсутність концепції, абстрактний характер підвищення кваліфікації, недостатнє врахування специфіки слухачів, їх навичок управління, типу закладу освіти, у якому вони працюють, недосконалість навчальних планів і програм вказують на актуальність теми та необхідність системного підходу у вирішенні проблемних питань.

Аналіз досліджень і публікацій
Питання формування професійної

компетентності керівників закладів розглянуто в низці наукових джерел.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти в умовах глобалізації освіти стали особливим напрямом розвитку науки і практики в усіх високо розвинутих країнах світу, в тому числі в Україні.

Сучасна культура системи управління освітою тісно пов'язана з рефлексією тих соціально-цивілізаційних змін, що відбуваються і трактуються як постіндустріальне суспільство, інформаційна цивілізація, глобалізація, громадянське суспільство тощо [12].

Загальні проблеми управління освітою та окремі аспекти були предметом досліджень Л. Ващенко, І. Ветрова, М. Дарманського, Г. Єльнікової, С. Клепка, В. Кременя, Т. Лукіної, В. Лугового, В. Лунячека, О. Любчук, Л. Парашенко, О. Поступної, Н. Протасової, П. Хобзея та ін.

Дослідження професійного становлення керівників навчальних закладів відображено у наукових працях: Л. Васильченко, І. Гришиної, (історіографія проблеми формування професійної компетентності керівників шкіл) [12], В. Береки (історико-педагогічний аналіз проблеми фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти) [8], С. Байбородової [7], В. Олійника [25].

В літературі з педагогічного менеджменту питанню підготовки керівних кадрів, як одному з найбільш суттєвих чинників покращення якості освіти відводиться значне місце. Мова іде про необхідність готувати фахівців з моніторингу освіти та створення засобів діагностики її якості, з управління освітою на різних рівнях, з правових та економічних питань освіти. [20]. Аналогічна точка зору відображена в роботах В. Лунячека [22], Л. Калініної [15], Т. Сорочан [29].

Окремі аспекти професійної підготовки керівних кадрів закладів освіти розкриті у наукових роботах: С.В. Бурдіної [10], Г.В. Кашкарьова [16], М.П. Лещенко [23] та ін.

Питання застосування компетентнісного підходу в процесі професійного становлення керівників і працівників закладів загальної середньої освіти досліджено в роботах В. Вербицького, Г. Зайчука, Е. Зеєра, З. Рябової І. Зимньої, Д. Заводчикова, Н. Мурованої, О. Овчарук, О. Пометун, В. Крижка, М. Пустового, А. Хуторського.

Особливості діяльності директора школи вивчали Г. Кравченко, В. Пікельна. Про

необхідність оновлення функцій керівника освіти у своїх дослідженнях зазначали Л. Даниленко, Н. Острроверхова, Л. Донська; дослідили теоретичні основи управління розвитком школи В. Єрошин, В. Лазарев, М. Поташнік.

Оскільки кардинальні зміни в законодавстві України щодо процедури призначення на посаду директора, терміну перебування на посаді, підвищення кваліфікації відбулись в останні декілька років, питання підготовчої роботи з кандидатами на місце директора, професійної адаптації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти на початковому етапі у дослідженнях науковців висвітлено недостатньо. Підкреслимо, що практично відсутні методичні матеріали та технологічні розробки щодо роботи з претендентами на посаду директора школи.

Проведений аналіз наукових джерел, нормативно-правових актів дозволили зробити висновок про необхідність удосконалення системи підвищення кваліфікації новопризначених директорів шкіл для формування в початкової підготовки та викликів сучасності.

Метою статті є обґрунтування необхідності оновлення системи підвищення кваліфікації новопризначених директорів шкіл в контексті змін, пов'язаних із реалізацією Концепції Нової української школи, стимулювання працівників до ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань, безперервного підвищення особистої кваліфікації.

Виклад основного матеріалу.

Процес реформування освітянської галузі активізував проблеми сформованості професійних компетентностей керівників закладів освіти, підвищення рівня їх кваліфікації. Понятійно-термінологічний апарат педагогічної науки доповнилася новими поняттями та категоріями: «освітні послуги», «заклад освіти», «імідж школи», «індивідуальна освітня траєкторія», «універсальний дизайн у сфері освіти», «академічна доброчесність», «управління якістю освіти», «освітній моніторинг», «компетентнісна модель керівника освіти» та багато інших. Тому у керівників закладів освіти постає потреба в отриманні знань із менеджменту та маркетингу в освіті, як важливої складової їх професійної компетентності.

Керівники закладів загальної середньої освіти в межах повноважень організують

діяльність закладу освіти, мотивують до професійного розвитку вчителів, вступають у фінансові відносини з іншими установами, обирають адекватні форми контролю реалізації освітніх цілей закладу з боку його адміністрації.

Підвищення кваліфікації сьогодні, це вже не періодичні (один раз на п'ять років) відвідування курсів для отримання свідоцтва. Це постійна та систематична робота над собою. Особливе місце в цій системі має бути відведене новопризначеним директорам.

Відповідно до постанови КМУ від 21.08.2019 № 800 керівник, заступники керівника, керівник філії, відділення, циклової, методичної комісії закладу дошкільної, позашкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти, які вперше призначені на відповідну посаду, проходять підвищення кваліфікації відповідно до займаної посади протягом двох перших років роботи [6].

Перші два роки перебування на посаді найскладніший період для керівника. Саме тому надзвичайно важливою є початкова підготовка на етапі, коли особа виявила бажання брати участь у конкурсі на посаду. Після його проходження претендент вже матиме елементарні знання з менеджменту в освіті, нормативно-правове забезпечення освіти та ін.

Адже, наприклад, у Польщі, щоб очолити заклад освіти необхідно пройти підготовку у центрах вдосконалення протягом дев'яти місяців, і тільки після цього пройти публічний конкурсний відбір.

Для новопризначених керівників необхідно розробити систему як професійного так і психологічного супроводу, у разі потреби, забезпечити підтримку досвідченого колеги через онлайн/експрес консультації.

Сьогодні вимагає безперервного процесу оновлення знань з управління сферою освіти. Тільки завдяки постійному розвитку керівника в цьому контексті можна забезпечити якісну та ефективну реалізацію академічних, організаційних, фінансових, кадрових, наукових та інших питань діяльності школи.

Питання формування професійних компетентностей керівників перебуває в центрі уваги науковців вже не одне десятиліття.

У 1995 році у Великій Британії починається розробка «Національної професійної кваліфікації для директорів (National Professional Qualification for Headship (NPQH)). Одним із результатів цієї роботи стало

введення Національних стандартів для директорів (National Standards for Headteachers) [7].

В незалежній Україні однією з перших спроб оцінити діяльність керівника закладу загальної середньої освіти стало запровадження атестації керівників шкіл.

Відповідно до Типового положення про атестацію педагогічних працівників, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 № 930 (зі змінами) призначенню на посади керівників загальноосвітніх навчальних закладів має передувати їх атестація [4]. Цей документ був прогресивним кроком для системи освіти України, але як показала практика наступних років, він був надзвичайно заформалізованим.

У процесі вивчення професійної діяльності керівника закладу освіти атестаційна комісія повинна з'ясувати, ряд аспектів, передбачених цим нормативним документом.

Із введенням в дію нового Закону України «Про освіту» кардинально змінилась процедура призначення на посаду керівника школи – проведення конкурсу. Вона регламентована Типовим положенням про конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 28.03.2018 № 291 [3]. Це відповідає процедурам поширеним у розвинених країнах світу.

Вимоги до претендента на посаду директора школи визначені у Законі України «Про загальну середню освіту». Посаду керівника закладу загальної середньої освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності може обіймати особа, яка є громадянином України, має вищу освіту ступеня не нижче магістра та стаж педагогічної роботи не менше трьох років, а також організаторські здібності, фізичний і психічний стан якої не перешкоджає виконанню професійних обов'язків [2].

Відповідно до Закону України «Про освіту» керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень:

- організовує діяльність закладу освіти;
- вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти;
- призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки;
- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;

– забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;

– забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;

– сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти;

– сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти [1].

Порівнюючи вимоги до претендентів на посаду керівника закладу загальної середньої освіти та повноваження, якими наділені керівники, зрозуміло, що для ефективного управління закладом необхідно мати низку якостей, компетентностей, якими частина претендентів, навіть маючи стаж педагогічної діяльності більше ніж того вимагає законодавство не володіють.

Оскільки подати документи на участь у конкурсі на посаду директора школи може подати будь-яка особа, що відповідає вимогам законодавства, слід переглянути підходи до роботи з кадровим резервом, проаналізувати її доцільність, переглянути програму підготовки кадрового резерву на посаду керівника.

Як ніколи нагальним стає питання створення системи підвищення кваліфікації новопризначених керівників на оновлених засадах. Науковцями доведено, що з досвідом зменшується потреба в технічних навичках, а значення концептуальних навичок, зростає.

Доречною в процесі підготовки претендента на посаду керівника закладу загальної середньої освіти буде тісна співпраця із закладами вищої освіти. Однак, викладачі, при плануванні таких занять, тренінгів, семінарів, повинні враховувати особливості категорії слухачів. Зокрема, слід пам'ятати, що керівники закладів загальної середньої освіти, у тому числі, й новопризначені, не студенти, а дорослі люди, які визначились з професією, мають певний досвід, що потребує знання положень андрагогіки.

Доцільним є впровадження системи обов'язкового стажування.

Основним чинником професійної майстерності є професіоналізм. Вирішальними факторами професіоналізму управління вченими визначено такі:

- знання, що дозволяє розпізнавати проблеми та знаходити способи їх вирішення;
- досвід управлінської діяльності як комплекс знань і навичок, набутих у процесі практичної діяльності методом проб і помилок, оцінювання та усвідомлення успіху, аналізу результатів, зокрема й недоліків;

– мистецтво управління, тобто здатність співпраці з людьми, узгодження їхньої діяльності; уміння налагоджувати комунікативні зв'язки і формувати позитивні стосунки в колективі;

– середовище як оточення, що розкриває потенціал професіоналізму всієї системи управління: персонал управління, професійні якості працівників системи управління, організація управління як розподіл функцій, ставлення до роботи, технології вирішення проблем, взаємодія ланок, інформаційне забезпечення тощо [25].

Ключовим в процесі становлення керівника закладу загальної середньої освіти, як показує аналіз наукових публікацій, є компетентнісний підхід.

Поняття «компетентнісний підхід» з'явилося у понятійному апараті вітчизняної педагогічної науки у зв'язку з приєднанням нашої системи освіти до Болонського процесу й ратифікацією західноєвропейської освітньої термінології.

Більшість дослідників розглядає «компетентність» як оцінну категорію, яка характеризує людину як суб'єкта діяльності, його здатність виконувати свої посадові обов'язки.

Відповідно до Національної рамки кваліфікацій України, структура компетентності включає знання, уміння, комунікацію, автономність і відповідальність [5]. Закон України «Про освіту» визначає компетентність, як динамічну комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [1].

О. Овчарук визначає компетентність керівника в системі освіти як спроможність кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття компетентності містить набір знань, навичок і ставлень, що дає змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення стандартів у професійній галузі або певній діяльності [17]. Зазначене визначення є містким та багатовекторним.

Спираючись на дослідження В. Кривоносової, визначимо складові професійної компетентності керівника навчального закладу:

1. Управлінська компетентність: наявність професійних знань і практичного досвіду у сфері управління навчальним закладом, організації колективної навчально-

виховної, методичної, наукової та суспільної діяльності.

2. Економічна компетентність: наявність економічних знань, умінь користуватися економічними методами керівництва.

3. Наукова компетентність: наявність у керівника навчального закладу знань у відповідних сферах науки, досвід самостійної науково-дослідницької праці.

4. Педагогічна компетентність: наявність педагогічних знань і вмінь, досвід педагогічної діяльності в навчальному закладі.

5. Правова компетентність: знання господарського, трудового та інших видів законів, нормативно-правових засад функціонування та розвитку системи освіти, досвід і вміння використовувати ці знання в умовах навчального закладу [19].

У матеріалах, виданих за результатами українсько-голландського проекту з освітнього менеджменту (Ukrainian-Dutch Educational Management – UDEM), компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу визначається як сукупність необхідних для ефективної професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та спеціально-функціональних знань і умінь, відповідних особистих якостей. Професійна компетентність керівника школи визначається сукупністю таких компонентів, як:

– знання, необхідні для даної педагогічної спеціальності або посади;

– уміння і навички, необхідні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків;

– професійні, ділові та особистісно значущі якості, що сприяють якнайповнішій реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання функціонально-посадових обов'язків;

– загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, визначення духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості;

– мотивація професійної діяльності [26].

Прикладом готовності до змін та входження України в європейський освітній простір стало впровадження Типової програми, метою якої є модернізація управлінської компетентності керівних кадрів закладів загальної середньої освіти для ефективного управління відповідно до вимог Концепції Нової української школи в умовах децентралізації влади з урахуванням основних напрямків державної політики у галузі освіти, її

європейського вектору розвитку, особливостей соціально-економічного розвитку територій в процесі децентралізації влади в Україні [30].

Обсяг Типової програми складає 5 модулів та додаткові навчальні модулі відповідно до потреб регіону. Програмою передбачено наступні напрями підготовки:

- знання про основні засади функціонування Нової української школи, її нормативно-правове забезпечення;
- компетентності особистості XXI століття. Роль вчителя як лідера, фасилітатора, як людини, яка забезпечує впровадження нових стандартів та методик у своєму закладі;
- освітній менеджмент, філософія дитиноцентризму, педагогіка партнерства;
- поняття індивідуальної освітньої траєкторії;
- супервізія;
- документообіг;
- автономія і фінансова самостійність закладу освіти;
- робота з кадрами;
- громадянські компетентності директора [34].

Слід зазначити, що новопризначені керівники закладів шкіл, як ми наголошували вище, на початку своєї діяльності мають абсолютно різний рівень сформованості професійних компетентностей. Це з'ясовано в ході аналізу якісного складу претендентів на посаду керівників шкіл міста Харкова. Деякі з претендентів не мали досвіду управління закладом освіти взагалі, переважна більшість це заступники директорів, які відповідали виключно за декілька напрямів роботи в школі.

Саме тому при розробці програм з підвищення кваліфікації для цієї категорії слухачів буде актуальним принцип диференційованого та індивідуального підходу до тематики навчальних курсів.

Проведена нами аналітична робота, довела, що на початковому етапі необхідно розробити критерії рівня обізнаності за різними напрямами діяльності закладу освіти, розробити індивідуальні плани підготовки кожного претендента з можливістю корекції їх в процесі їх професійного навчання.

В ході аналізу ситуації з підвищенням кваліфікації керівників шкіл виявлено ряд проблем, що потребували вирішення. Основні з них у своєму дослідженні висвітлила С. Калашнікова. До таких, зокрема, віднесено такі:

- неможливість у межах традиційної системи підвищення кваліфікації врахувати та забезпечити орієнтацію на весь спектр індивідуальних навчальних потреб учасників;

- потреба у значному розширенні видів навчальної діяльності та методів і засобів навчання задля забезпечення більш ефективного обміну практичним досвідом;

- низький рівень інтеграції та обміну інформацією між представниками різних категоріальних груп;

- недостатній рівень практичного спрямування навчальних курсів;

- необхідність більш широкої презентації провідного міжнародного досвіду управління ЗНЗ;

- необхідність створення умов підготовки керівників до впровадження освітніх інновацій [14].

Керівник сучасної освітньої установи повинен розв'язувати складні управлінські проблеми, керувати освітнім закладом, володіти управлінською культурою та низкою складових, що і формують його управлінську компетентність. Наприклад, В. Берека визначає аспекти підвищення управлінської компетентності та управлінської культури керівників навчальних закладів, на які необхідно звернути увагу в процесі підвищення кваліфікації:

- теоретична підготовку керівників навчальних закладів з метою реалізації своїх професійних функцій;

- формування уміння розпізнавати, аналізувати й вирішувати управлінські проблеми;

- формування цінностей управлінської діяльності та професійно важливих особистісних якостей;

- формування психологічної та практичної готовності до виконання професійних ролей і функцій.

Ці напрями слід реалізовувати через інноваційні засоби й форми навчання:

- проблемний виклад матеріалу;

- проведення міждисциплінарних конференцій і семінарів, круглих

- столів, які сприяють професійному, інтелектуальному й моральному зростанню керівників освітніх закладів;

- індивідуально-творчі та групові форми роботи;

- логічні завдання;

- участь в управлінських проектах і програмах, що розвивають навички самостійного мислення, вибору, пошуку, наукової поведінки;

- підготовка і захист індивідуально-дослідних завдань, творчих робіт;

- формування потреби в самовдосконаленні, самореалізації та знаходженні внутрішніх джерел саморозвитку;

– самостійна індивідуальна робота, консультування тощо [9].

Разом з тим, аналіз наукових праць, вивчення стану сформованості професійних компетентностей в цілому та управлінської культури керівників закладів загальної середньої освіти зокрема, шляхом спостережень, ознайомленням з освітніми програмами, планами розвитку, річними планами закладів освіти, показали недостатній рівень фахової обізнаності в питаннях управління, менеджменту, теоретичній підготовці до виконання своїх повноважень.

Співвідношення процесу освіти і кваліфікаційного росту працівників відповідно до сучасних потреб обумовлює необхідність інвестицій у розвиток системи знань наукового фонду суспільства, у фундаментальні й прикладні дослідження, кваліфікаційне зростання та покращення структури науково-педагогічного складу працівників навчальних закладів, посилення їх соціальної захищеності в умовах становлення ринку, тобто всього того, що дозволяє науковим знанням ставати більш доступними й допомагає отримувати більш високу віддачу спеціалістів при реалізації інноваційних проектів [11]. Саме це дозволить досягти цілей визначених Концепцією Нової української школи.

Висновок. Переважна більшість новопризначених керівників шкіл не акцентують увагу на виявленні власного рівня сформованості управлінської компетентності та її подальшому удосконаленні. Тому пріоритетним для системи підвищення кваліфікації цієї категорії керівних кадрів освіти, є:

1. Розробка й обґрунтування завдання розвитку професійних компетентностей директорів шкіл в ході їх навчання в інститутах післядипломної педагогічної освіти або альтернативних закладах вищої освіти, проходження різноманітних курсів, участі у тренінгах, індивідуальних консультаціях тощо.

2. Розробка чітких критеріїв і показників якості освітнього процесу в системі підвищення кваліфікації новообраних керівників шкіл та створення систем оцінювання професійної компетентності керівників освіти в процесі їх виробничої діяльності.

3. Створення системи підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО орієнтованої на індивідуалізацію, що дозволить отримати прогнозований кінцевий результат.

4. Наукове обґрунтування та розробка системи підготовчої роботи з претендентами на посаду директора школи та її практична експериментальна апробація.

Проведені нами теоретичні пошуки дозволяють також зробити висновок, що базовими принципами, покладеними в основу професійного розвитку та становлення новопризначеного керівника школи, повинні стати науково-обґрунтована та чітко спланована діяльність у процесі підвищення кваліфікації чи отримання другої, спеціальної управлінської освіти.

Такий підхід до підготовки та підвищення кваліфікації орієнтований на формування і розвиток професійних компетенцій управлінських кадрів відповідно до практичної спрямованості, інтегрованості, універсальності й варіативності. Зміни у сприйнятті поняття підвищення кваліфікації ведуть сьогодні до оновлення його змісту, форм, методів, засобів навчання, а отже і результатів у формі професійних компетентностей для забезпечення ефективного функціонування та розвитку закладів загальної середньої освіти.

Подальші напрями наукових досліджень. Подальшим напрямом наукових досліджень за цією тематикою є розробка авторських програм професійного розвитку та становлення новопризначених керівників шкіл, їх апробація на місцевому рівні, в умовах диверсифікації процесів підвищення кваліфікації. Створення відкритої інформаційної платформи на кшталт ресурсного порталу, який би інтегрував у собі інформацію про всі організації, що надають послуги з підвищення кваліфікації директорів закладів загальної середньої освіти для врахування потреб керівників та залучення кращих фахівців всіх сфер для набуття професійних компетентностей новопризначених директорів. Система має містити актуальні дані із зазначенням можливостей у виборі форм, методів, способів і часу, тематики навчальних програм, відповідно до першочергових чи стратегічних завдань школи. В рамках діяльності відповідної платформи можливе проведення он-лайн консультацій.

Таким чином, можна стверджувати, що включення України в європейські інтеграційні процеси можливе лише за умови суттєвого поліпшення системи освіти. Гарантом цього процесу сьогодні є професійно компетентний керівник закладу загальної середньої освіти.

Список використаних джерел

1. Про освіту : Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> – Дата звернення 10.09.2019р.
2. Про загальну середню освіту : Закон України № 651-XIV від 13.05.1999 [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14> – Дата звернення 10.09.2019р.
3. Про затвердження Типового положення про конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.03.2018 № 291 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0454-18> – Дата звернення 10.09.2019р.
4. Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників : Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 № 930 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10>. – Дата звернення 10.09.2019р.
5. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій України: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341 [On approval of the National Qualifications Framework of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine 1341 of 23.11.2011] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>.- Дата звернення 10.09.2019р.
6. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/800-2019-%D0%BF?lang=en> – Дата звернення 10.09.2019р.
7. Байбородова С. В. Подготовка руководителей образования в Великобритании [Электронный ресурс] / С. В. Байбородова. – Режим доступа : <http://vestnik.uspu.org>. – Дата звернення 10.09.2019р.
8. Берека В. Є. Теоретичні і методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти : дис. ... д-р пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / В. Є. Берека. – Київ, 2008. – 450 с.
9. Берека В. Є. Впровадження інноваційних технологій в систему підготовки менеджерів освіти / В. Є. Берека // Педагогічний дискурс : зб. наук. праць. – Хмельницький : ХГПА, 2009. – С. 17–22.
10. Бурдіна С. В. Система підготовки магістрів управління освітою у вищих навчальних закладах США : автореф. дис. канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / С. В. Бурдіна. – Луганськ, 2008. – 20 с.
11. Варналій З. С. Роль економіки знань у розвитку національної інноваційної системи / З. С. Варналій // Наука и бизнес. Экономика знаний : I междунар. научн.-практ. форум. – Днепропетровск, 2015. – С. 60–65.
12. Васильченко Л. В. Професійна компетентність керівника школи / Л. В. Васильченко, І. В. Гришина. – Харків : Основа, 2006. – 208 с.
13. Введенський В. Н. Моделювання професійної компетентності педагога / В. Н. Введенський // Педагогіка. – 2003. – № 10. – С. 51–55.
14. Калашнікова С. А. Запровадження інноваційних підходів до підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів: досвід Київського міського педагогічного університету імені Б. Д. Грінченка / С. А. Калашнікова, І. О. Линьова // Педагогічна освіта: теорія і практика. Педагогіка. Психологія : зб. наук. пр. – Київ : КМПУ ім. Б. Д. Грінченка, 2009. – № 12 (2). – С. 32–40.
15. Калініна Л. М. Професіограма українського директора школи / Л. М. Калініна // Директор школи. – 2001. – № 3 (147). – С. 13–15.
16. Кашкарьов Г. В. Підготовка магістрантів до управління навчальним закладом в умовах особистісно орієнтованої освіти [Електронний ресурс] / Кашкарьов Г. В. // Веб сайт Бердянського державного педагогічного університету. – 2007. – Режим доступу : http://www.bdpu.org/scientific_published/pedagogics_4_2005/11.
17. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / за заг. ред. О. В. Овчарук. – Київ : К.І.С., 2004. – 112 с.
18. Кремень В. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати / В. Кремень. – Київ : Грамота, 2005. – 448 с.
19. Кривоносова В. А. Професійна (управлінська) компетентність керівника вищого навчального закладу як складова якісного управління вищим навчальним закладом [Електронний ресурс] / В. А. Кривоносова // Науковий вісник Донбасу. – 2011. – № 3. – Режим доступу : http://alma-mater.lnpu.edu.ua/magazines/elect_v/NN15/11kvavnz.pdf. – Дата звернення 01.10.2019р.
20. Крижко В. В. Антологія аксіологічної парадигми освіти : навч. посіб. – Київ : Освіта України, 2005. – 440 с.
21. Лунячек В. Е. Формування управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу на засадах андрагогіки / В. Е. Лунячек, М. Є. Смирнова // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 3. – Режим доступу : <http://www.tme.uomo.edu.ua/> – Дата звернення 01.10.2019р.
22. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент / В. Е. Лунячек. – Харків : вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2014. – 511 с.
23. Лещенко М. П. Магістерська робота освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» зі спеціальності «Управління навчальним закладом»: навч.-метод. посібник / М. П. Лещенко, А. М. Москаленко. – Київ : КМПУ імені Б. Д. Грінченка, 2005. – 70 с.
24. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / Мармаза О. І. – Харків : Основа, 2005. – 176 с.
25. Олійник В. В. Професійне зростання педагогічних працівників : організаційно-педагогічний аспект / В. В. Олійник, Л. І. Даниленко // Методист. – 2003. – № 3. – С. 2–5.

26. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – Київ : Шкільний світ, 2003. – 400 с.

27. Пікельна В. С. Управління школою. У 2-х ч. / В. С. Пікельна. – Харків : Основа, 2004. – Ч. 2. – 112 с.

28. Проект Тьюнінг – гармонізація освітніх структур у Європі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://tuning.=Unideustoorg/tuningeu/images/stories/template/General_Brochure_Ukrainian_version.pdf. - Дата звернення 01.10.2019р.

29. Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

30. Про затвердження Типової освітньої програми організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів закладів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції “Нова українська школа”: Наказ МОН від 13.12.2018 № 1392.

31. Технологія експертизи управління освітнім процесом загальноосвітньому навчальному закладі : наук.-метод. посіб. / А. М. Єрмола, Л. Г. Москалець, О. Р. Суджик, [та ін.]; за ред. А. М. Єрмоли. – Харків : Пошук, 2000. – 356 с.

32. Управління освітою : рефлексивний підхід : колект. монографія / за заг. ред. проф. В. В. Крижка. – Бердянськ : видавець Ткачук О. В., 2016. – 468 с.

33. Чернов С. І. Текст лекцій з дисципліни «Державне та регіональне управління» / С. І. Чернов, М. М. Новікова, С. О. Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ, 2014. – 140 с.

34. Для керівників НУШ розробили програму підвищення кваліфікації: чого навчатимуть [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nus.org.ua/articles/dlya-kerivnykiv-nush-rozrobyly-programu-pidvyshhennya-kvalifikatsiyi-chogo-navchatymut/>. - Дата звернення 01.10.2019р.

References:

1. Zakon Ukrainy Pro osvitu, [About education: Law of Ukraine] no. 2145-VIII vid 05.09.2017, viewed 10 September 2019, : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

2. Zakon Ukrainy Pro zahalnu seredniu osvitu, [About education: Law of Ukraine] no. 651-XIV vid 13.05.1999, viewed 10 September 2019, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14>.

3. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy 2018, *Nakaz Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro konkurs na posadu kerivnyka derzhavnoho, komunalnoho zakladu zahalnoi serednoi osvity vid 28.03.2018 no. 291*, [On approval of the Model Regulations for the competition for the post of head of state, municipal institution of general secondary education] viewed 10 September 2019, <<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0454-18>>.

4. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy 2010, *Nakaz Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro*

atestatsiiu pedahohichnykh pratsivnykiv vid 06.10.2010 no. 930,

[On Approval of the Model Regulations on the Certification of Teachers: Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 930 of 06.10.2010] viewed 10 September 2019, <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10>>.

5. Kabinet Ministriv Ukrainy 2011, *Postanova Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ramky kvalifikatsii Ukrainy vid 23.11.2011 no. 1341*, viewed 10 September 2019, <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>>.

6. Kabinet Ministriv Ukrainy 2011, *Postanova Deiaki pytannia pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh i naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh i naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv vid 23.11.2011 no. 1341*, [Some issues of professional development of pedagogical and scientific-pedagogical workers of advanced training of pedagogical and scientific-pedagogical workers] viewed 10 September 2019, <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/800-2019-%D0%BF?lang=en>>.

7. Bajborodova, SV n.d., *Podgotovka rukovoditelej obrazovaniya v Velikobritanii*, [Training of education leaders in the UK] viewed 10 September 2019, <<http://vestnik.yspu.org>>.

8. Bereka, VIe 2008, ‘Teoretychni i metodychni osnovy fakhovoi pidhotovky mahistriv z menedzhmentu osvity’ [Theoretical and methodological bases of master's training in education management], Doc.ped.n/ thesis, Kyiv.

9. Bereka, VIe 2009, ‘Vprovadzhenia innovatsiinykh tekhnolohii v systemu pidhotovky menedzheriv osvity’ [Implementation of innovative technologies in the system of training of education managers], *Pedahohichni dyskurs*, Khmelnytska humanitarno-pedahohichna akademiia, Khmelnytskyi, pp. 17-22.

10. Burdina, SV 2008, ‘Systema pidhotovky mahistriv upravlinnia osvitoiu u vyshchykh navchalnykh zakladakh SShA’ [Master's Degree Program in Educational Management at US Universities], Kand.ped.n. abstract, Luhansk.

11. Varnalii, ZS 2015, ‘Rol ekonomiky znan u rozvytku natsionalnoi innovatsiinoi systemy’ [The role of the knowledge economy in the development of the national innovation system], *Nauka i biznes. Jekonomika znaniy*, Dnepropetrovsk, pp. 60-65.

12. Vasylchenko, LV & Hryshyna, IV 2006, *Profesiina kompetentnist kerivnyka shkoly*, [Professional competence of the head of the school] Osнова, Kharkiv.

13. Vvedenskyi, VN 2003, ‘Modeliuvannia profesiinoi kompetentnosti pedahoha’ [Simulation of teacher's professional competence], *Pedahohika*, no. 10, pp. 51-55.

14. Kalashnikova, SA & Lynova, IO 2009, ‘Zaprovadzenia innovatsiinykh pidkhodiv do pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykiv navchalnykh zakladiv: dosvid Kyivskoho miskoho pedahohichnoho universytetu imeni B. D. Hrinchenka’ [Introducing

innovative approaches to professional development of heads of educational institutions: the experience of the BD Grinchenko Kyiv City Pedagogical University], *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Pedahohika. Psykholohiia*, Kyivskiy miskiy pedahohichnyi universytet imeni B. D. Hrinchenka, Kyiv, no. 12 (2), pp. 32-40.

15. Kalinina, LM 2001, 'Profesiohrama ukrainskoho dyrektora shkoly' [Profession of the Ukrainian Headmaster], *Dyrektor shkoly*, no. 3 (147), pp. 13-15.

16. Kashkarov, HV 2007, 'Pidhotovka mahistrantiv do upravlinnia navchalnym zakladom v umovakh osobystisno oriietovanoi osvity' [Preparation of undergraduate students for management of an institution in the context of personally oriented education], *Veb sait Berdianskoho derzhavnogo pedahohichnogo universytetu*, viewed 01 October 2019, <http://www.bdpu.org/scientific_published/pedagogics_4_2005/11>.

17. Ovcharuk, OV (ed.) 2004, *Kompetentnisnyi pidkhid u suchasni osviti: svitovyi dosvid ta ukrainski perspektyvy*, [Competence Approach in Modern Education: World Experience and Ukrainian Perspectives] K.I.S., Kyiv.

18. Kremen, V 2005, *Osvita i nauka v Ukraini – innovatsiini aspekty. Stratehiia. Realizatsiia. Rezultaty*, [Education and Science in Ukraine are innovative aspects. Strategy. Realization. Results] Hramota, Kyiv.

19. Kryvonosova, VA 2011, 'Profesiina (upravlinska) kompetentnist kerivnyka vyshchoho navchalnogo zakladu yak skladova yakisnogo upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom' [Professional (managerial) competence of the head of a higher education institution as a component of high-quality management of a higher education institution], *Naukovyi visnyk Donbasu*, no. 3, viewed 01 October 2019, <http://alma-mater.lnpu.edu.ua/magazines/elect_v/NN15/11kvavnz.pdf>.

20. Kryzhko, VV 2005, *Antolohiia aksiolohichnoi paradyhmy osvity*, [Anthology of the axiological paradigm of education] Osvita Ukrainy, Kyiv.

21. Luniachek, VE & Smyrnova, MIE 2010, 'Formuvannia upravlinskoj kompetentnosti kerivnyka zahalnoosvitnogo navchalnogo zakladu na zasadakh andrahohiky' [Formation of managerial competence of the head of a general educational institution on the basis of andragogy], *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*, no. 3, viewed 01 October 2019, <<http://www.tme.umo.edu.ua/>>.

22. Luniachek, VE 2014, *Pedahohichnyi menedzhment*, [Pedagogical management] Vydavnytstvo Kharkivskoho rehionalnogo instytutu derzhavnogo upravlinnia Natsionalnoi akademii derzhavnogo upravlinnia Mahistr Kharkiv.

23. Leshchenko, MP & Moskalenko, AM 2005, *Mahisterska robota osvitno-kvalifikatsiinoho rivnia «Mahistr» zi spetsialnosti «Upravlinnia navchalnym zakladom»*, [Master's Degree in Educational Qualification "Master" in the specialty "Management of an educational

institution"] Kyivskiy miskiy pedahohichnyi universytet imeni B. D. Hrinchenka, Kyiv.

24. Marmaza, OI 2005, *Menedzhment v osviti: sekrety uspishnogo upravlinnia*,

[Management in education: the secrets of successful management] Osnova, Kharkiv.

25. Oliinyk, VV & Danylenko, LI 2003, 'Profesiine zrostannia pedahohichnykh pratsivnykiv: orhanizatsiino-pedahohichnyi aspekt' [Professional growth of teaching staff: organizational and pedagogical aspect], *Metodyst*, no. 3 pp. 2-5.

26. Danylenko, L & Karamushka, L (ed.) 2003, *Osvitnii menedzhment*, [Educational management] Shkilnyi svit, Kyiv.

27. Pikeln, VS 2004, *Upravlinnia shkoloiu*, [School management] part 2, Osnova, Kharkiv.

28. *Proekt Tiuninh – harmonizatsiia osvitnikh struktur u Yevropi* n.d., [The Tuning project – harmonizing educational structures in Europe] viewed 01 October 2019, <http://tuning.unideustoorg/tuningeu/images/stories/template/General_Brochure_Ukrainian_version.pdf>.

29. Sorochan, TM 2005, *Pidhotovka kerivnykiv shkil do upravlinskoj diialnosti: teoriia ta praktyka*, [Preparing School Managers for Management: Theory and Practice] Znannia, Luhansk.

30. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy 2018, *Nakaz Pro zatverdzhennia Typovoi osvitnoi prohramy orhanizatsii i provedennia pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykh kadrov zakladiv zahalnoi serednoi osvity vidpovidno do vymoh Kontseptsii "Nova ukrainska shkola"* [On approval of the Model Educational Program of Organization and Conducting the Advanced Training of Managers of General Secondary Education Institutions in accordance with the Requirements of the New Ukrainian School Concept] vid 13.12.2018 no. 1392.

31. Yermola, AM, Moskalets, LH, Sudzhyk, OR et al. 2000, *Tekhnolohiia ekspertyzy upravlinnia osvitnim protsesom zahalnoosvitnomu navchalnomu zakladi*, [Technology of expertise of management of educational process at the general educational institution] Poshuk, Kharkiv.

32. Kryzhok, VV (ed.) 2016, *Upravlinnia osvitoiu : refleksivnyi pidkhid*, [Management of education: a reflexive approach] Vydavets Tkachuk O. V., Berdiansk.

33. Chernov, SI, Novikova, MM & Haiduchenko, SO 2014, *Tekst lektsii z dystsypliny «Derzhavne ta rehionalne upravlinnia»* [Text of the lectures on the discipline "State and Regional Administration"], Kharkivskiy natsionalnyi universytet miskoho hospodarstva imeni O. M. Beketova, Kharkiv.

34. *Dlia kerivnykiv NUSH rozrobyly prohramu pidvyshchennia kvalifikatsii: choho navchatymut* 2018, [For NUSH executives, they have developed a training program: what they will learn] viewed 01 October 2019, <<https://nus.org.ua/articles/dlya-kerivnykiv-nush-rozrobyly-programu-pidvyshchennya-kvalifikatsiyi-chogo-navchatymut/>>.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2019 р.