УДК 373.1:316.46

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-1\(1\)-160-171](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-1(1)-160-171)

Діжак Тетяна Юріївна магістр спеціальності менеджмент, факультет педагогічної освіти, менеджменту і мистецтва, Університет Григорія Сковороди, вул. Сухомлинського, 30, Переяслав, 08400, тел.: (045) 675-56-45, e-mail: phdpu.edu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4664-4760>

УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТІСНИМ РОЗВИТКОМ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Анотація. В статті розглянуто питання компетентнісного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО). На даний час основним чинником оптимальної діяльності ЗЗСО стає постійне «впродовж життя» теоретичне та практичне підвищення кваліфікації керівників, які мають орієнтуватися в широкому колі економічних, соціальних та технологічних питань, володіти стратегічним та тактичним баченням, бути націленими на інноваційний режим розвитку ЗЗСО. В умовах зростання конкуренції, що є драйвером прогресу, здійснювати управління ЗЗСО повинен керівник, що наділений лідерськими компетенціями та здатністю до інновацій. Визначено, що професійна компетентність керівника ЗЗСО це сукупність знань, вмінь та навичок, професійно важливих якостей, які забезпечують ефективність та оптимальність виконання керівником своїх професійних функцій. Доведено, що результатом розвитку компетентності керівників ЗЗСО є професійний розвиток, саморозвиток особистості та підвищення ефективності професійної діяльності. В статті розглянуто вимоги, що пред'являються керівнику ЗЗСО, зокрема, забезпечення ефективної діяльності освітньої установи; мотивація педагогічного колективу; вирішення проблем організації навчального процесу. Охарактеризовано управлінську компетентність керівника ЗЗСО, визначено її ключові риси та функціональні компоненти. В статті розглянуто модель управління розвитком професійної компетентності керівника ЗЗСО, яка включає в себе чотири етапи: підготовку, дослідження, розвиток та впровадження. Модель управління розвитком компетентності керівника ЗЗСО реалізується як рух за індивідуальною освітньою траєкторією шляхом управлінського консультування на всіх етапах її здійснення.

Ключові слова: компетентність, заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО), керівник закладу загальної середньої освіти, інновації, модель управління компетентнісним розвитком.

Dizhak Tetiana Yuriivna Master of Management, Faculty of Pedagogical Education, Management and Art, Hryhoriy Skovoroda University, Sukhomlinskoho St., 30, Pereyaslav, 08400, tel.: (045) 675-56-45, e-mail: phdpu.edu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4664-4760>

MANAGEMENT OF COMPETENCE DEVELOPMENT OF THE HEAD OF THE INSTITUTION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION

Abstract. The article considers the issue of competence development of the head of a general secondary education institution (ZZSO). Currently, the main factor in the optimal operation of ZZSO is a constant "throughout life" theoretical and practical training of managers who must navigate a wide range of economic, social and technological issues, have a strategic and tactical vision, be focused on innovative development ZZSO. In conditions of increasing competition, which is a driver of progress, the management of ZZSO should be carried out by a leader endowed with leadership competencies and the ability to innovate. It is determined that the professional competence of the head of ZZSO is a set of knowledge, skills and abilities, professionally important qualities that ensure the efficiency and optimal performance of the head of their professional functions. It is proved that the result of the development of the competence of the leaders of ZZSO is professional development, self-development of the personality and increase of efficiency of professional activity. The article considers the requirements for the head of ZZSO, in particular, ensuring the effective operation of the educational institution; motivation of the teaching staff; solving problems of organizing the educational process. The managerial competence of the head of ZZSO is characterized, its key features and functional components are defined. The article considers the model of managing the development of professional competence of the head of ZZSO, which includes four stages: training, research, development and implementation. The model of management of development of competence of the head of ZZSO is realized as movement on an individual educational trajectory by administrative consulting at all stages of its realization.

Keywords: competence, institution of general secondary education (ZZSO), head of the institution of general secondary education, innovations, model of management of competence development.

Постановка проблеми. Успішний розвиток освіти неможливий без систематичного процесу управління використанням ресурсів з метою реалізації певної мети. На даний час питання формування ефективного кадрового ядра в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) є надзвичайно актуальним. Реформування в державі призводять до змін умов господарської діяльності установ, що мають відповідати новим викликам зовнішнього середовища.

Відсутність у призначених керівників ЗЗСО управлінських знань призводить до недостатнього рівня сформованості їх професійної управлінської компетенції. Традиційно професійну компетентність керівника ЗЗСО розглядають як загальну здатність, що заснована на знаннях і цінностях та дозволяє керівнику встановити зв'язок між знанням та ситуацією, а також дозволяє виявити систему дій для успішного вирішення професійних управлінських проблем. На відміну від знань, навичок та умінь, дана компетенція передбачає наявність досвіду самостійної

діяльності на основі універсальних знань.

Успішність системи освіти та модернізація певного ЗЗСО пов'язані з кваліфікованою діяльністю керівника ЗЗСО. Сучасний керівник ЗЗСО повинен уявляти, що розуміється під освітнім результатом, у якій освітній парадигмі здійснюється управлінська та педагогічна діяльність; вміти швидко ставити цілі освітньої діяльності установи та суб'єктів педагогічної діяльності; прогнозувати результати освіти на перспективний період; постійно здійснювати порівняння цілей та результатів, визначаючи проблемні моменти. Одним із пріоритетів політики керівника на сучасному етапі є забезпечення управління висококваліфікованими кадрами. Ефективність роботи керівника залежить від його професійної компетентності щодо визначення змісту освіти, здійснення зв'язку між освітою та розвитком особистості, якістю освіти та його практичною спрямованістю. Орієнтація керівника ЗЗСО на особистісно орієнтовані цілі освіти також слугує показником вдосконалення професійної компетентності.

У будь-якому виді діяльності важливу роль відіграє виявлення сутності поняття «компетентність». Поняття «компетентність» включає в себе складний зміст, що інтегрує професійні, соціально-психологічні, правові та інші характеристики. В загальному вигляді компетентність спеціаліста представляє собою сукупність здібностей, якостей та властивостей особистості з метою успішної професійної діяльності в тій чи іншій сфері.

Актуальність дослідження професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) визначається потребами суспільства та професійно-особистісним розвитком керівників ЗЗСО, які є основною ланкою загальної середньої освіти як активного суб'єкту культури та соціально-історичного процесу. Дані потреби обумовлені наступним комплексом причин: постійними змінами потреб суспільства в цілому та його соціальних інститутів; технічним прогресом, що визначає необхідність володіння складним комплексом знань, вмінь та навичок в професійній та соціальній діяльності; збільшенням інформаційного навантаження на тлі якого знання мають тенденцію швидко застарівати; необхідністю вміти «працювати в команді»; готовністю до співробітництва та самостійного орієнтування в суміжних галузях; необхідністю таких якостей як вміння брати на себе відповідальність, здатність самостійно думати та діяти [9, с. 23].

Успішність розвитку інноваційної освіти визначається готовністю професійних кадрів, які працюють в сфері освіти, до роботи в інноваційному режимі, до гнучкого, оперативного реагування в своїй професійній діяльності на потреби суспільства. Тому, розвиток професійної компетентності керівників ЗЗСО стає одним з найважливіших умов реформування вітчизняної сфери освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження питань щодо формування та розвитку рівня професійної компетентності керівників та підвищенню управлінської культури присвячено дослідження багатьох вітчизняних учених: В.М. Бегей, Є.С. Березняка, Ю.В. Васильєва,

Г.І. Горської, Л.І. Даниленко, Г.В. Єльнікової, М.Т. Захарова, Б.С. Кобзаря, Н.Л. Коломінський, Ю.А. Конаржевського, М.І. Кондакова, В.І. Маслова, В.О. Сухомлинського, Ю.А. Табакова, С.Є. Хозе, П.В. Худомінського та інших. Проте, враховуючи думки зазначених авторів, доводиться констатувати, що в умовах європейської інтеграції та реформування галузі освіти необхідно більше уваги приділити дослідженню питання щодо професійного компетентнісного розвитку керівника ЗЗСО.

Мета статті полягає в обґрунтуванні аспектів управління компетентнісним розвитком керівника закладу загальної середньої освіти в умовах реформування системи вітчизняної освіти.

Виклад основного матеріалу. Реформування в галузі загальної середньої освіти висуває нові вимоги до якості професійної підготовки керівників ЗЗСО, одним з головних показників якої виступає така особистісна якість як професійна компетентність, що характеризується сукупністю спеціальних знань, вмінь та навичок, необхідних для вирішення професійних завдань.

В соціальному плані компетентність можна розглядати як «грамотну поведінку» або здатність оптимально використовувати власні індивідуальні характеристики для конструктивної взаємодії з світом. В цьому сенсі цікавим є трактування компетентності Дж. Равен, на його думку, компетентність – це специфічна можливість, що необхідна для ефективного виконання конкретної дії в конкретній галузі, яка включає вузькоспеціальні знання, навички, засоби мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії [8, с. 11]. Бути компетентним керівником, означає мати специфічні компетентності різного рівня: спостерігати, бути глибоко освідмленим у своїй галузі, самостійно ставити питання різного рівня, доводити власну правоту, долати міжособистісні конфлікти.

В психології управління існує тенденція впровадження компетентнісного підходу в сферу дослідження управлінського потенціалу керівника ЗЗСО. Важливо детальніше опрацювати сутність професіоналізму керівників, наявність компетенцій саме в галузі освіти. В першу чергу, необхідною та найбільш важливою умовою ефективності управління вважається саме професіоналізм. В теорії управління професіоналізація представляє собою: засвоєння керівником глибоких знань в певній професійній сфері; володіння практичними навичками управління; готовність займатися управлінською діяльністю, що принесе результати; оперативну та грамотну адаптацію до конкретних обставин; прогнозування можливих подій та планування діяльності [7, с. 12].

Це, в свою чергу, стосується соціально-психологічних та інтелектуальних якостей керівника, які стали потрібні в сучасному світі. Таким чином, найбільш важливою якістю сучасного управління стає саме компетентність як невід’ємний критерій професіоналізму. Неможна не відзначити й наявність компетентнісного

підходу до розвитку та формування управлінських, психолого-педагогічних кадрів в сфері освіти.

Психологія професійної діяльності виокремлює поняття «управлінський потенціал» як потенціал особистості. Спеціалісти згадують про наступне визначення даного аспекту: потенціал особистості представляє собою прикладні людські можливості, які враховуються в конкретній галузі діяльності. Тому в професійній сфері це поняття отримало широке розповсюдження. Компетенція вважається конкретною професійною вимогою, що стосується підготовки працівника для якісного виконання всіх поставлених завдань. У багатьох дослідженнях розглядаються такі види компетентності: професійно-педагогічна, управлінська, комунікативна та інноваційна.

В даний час у науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття «професійна компетентність». Високий рівень професійної компетентності підвищує конкурентоспроможність спеціаліста. Професійна компетентність є результатом професійної освіти і розглядається як: сукупність знань та умінь, що визначають результативність праці; об'єм навичок виконання завдань; комбінація особистісних якостей та властивостей; комплекс знань та професійно значимих особистісних якостей; вектор професіоналізації – єдність теоретичної та практичної готовності до праці [3, с. 55].

Управлінська компетентність відноситься до найбільш виразних видів професійної компетентності керівника ЗЗСО та визначається як сукупність особистісних якостей керівника, де розкривається зміст даної властивості особистості з позиції сучасної управлінської педагогічної діяльності керівника освітньої установи, або як здатність та готовність цілісно та глибоко аналізувати, виявляти, точно формулювати проблеми освітньої установи та знаходити з більшої кількості альтернативних підходів до їх вирішення найбільш доцільний та ефективний відносно конкретної ситуації даного ЗЗСО.

Управлінська компетентність керівника характеризується наступними якостями (рис. 1).

Рис. 1. Ключові риси управлінської компетентності керівника
Джерело: складено за [9, с. 25].

Управлінська компетентність може бути представлена у вигляді функціональних компонентів (табл.1): рефлексивно-когнітивного; ціннісно-смыслового; культурних цінностей; мотиваційно-діяльнісного.

Таблиця 1

Функціональні компоненти управлінської компетентності керівника

№ з/п	Компонент	Складові компоненти
1	Рефлексивно-когнітивний	<ul style="list-style-type: none"> Рівень толерантності Позитивна педагогічна діяльність Психологічна індиферентність
2	Ціннісно-смысловий	<ul style="list-style-type: none"> Творче мислення Креативність Толерантність Відповідальність
3	Культурні цінності	<ul style="list-style-type: none"> Комунікативність Інтелект Корисність Допитливість
4	Мотиваційно-діяльнісний	<ul style="list-style-type: none"> Пізнавальна активність Компроміс як спрямованість контакту з аудиторією Уникнення конфліктних ситуацій

Джерело: складено за [8, с. 59].

Управлінська компетентність керівника ЗЗСО як лідера проявляється у вмінні створювати ефективну систему управління закладом, об'єднувати педагогів для досягнення загальної мети, створювати команду. Керівник-лідер виділяється інтелектом, відповідальністю, порядністю та прагненням до нового.

Висококваліфікований керівник не тільки володіє необхідним об'ємом знань в галузі управління персоналом, розвитком установи, а й також вміє адекватно діяти в певних умовах, таким чином, володіючи здатністю контролювати ситуацію та керувати нею [5, с. 11].

Комунікативну компетентність керівника ЗЗСО можна розглядати як здатність ставити та вирішувати певні типи комунікативних завдань: визначати мету комунікації, оцінювати успішність та коректувати поведінку основних учасників комунікації. Вчені визначають комунікативну компетентність як систему психологічних знань про себе та про інших, вмінь та навичок у спілкуванні, стратегій поведінки в соціальних ситуаціях, що дозволяє будувати міжособистісне спілкування відповідно до його цілей та умов [6, с. 12].

Не менш важливою для керівника ЗЗСО є інноваційна компетентність, яка безпосередньо пов'язана із здатністю керівника приймати інноваційні рішення, що пов'язані з наявністю такої компетентнісної складової, як сукупність сформованих компетенцій, які дозволяють визначати стратегічний розвиток ЗЗСО в сучасних умовах, перетворювати освітнє середовище в інноваційному напрямку.

Вищезазначені характеристики професійної компетентності керівника ЗЗСО не можна розглядати ізольовано, оскільки вони носять інтегративний, цілісний характер, є продуктом професійної підготовки в цілому. Отже, розвиток та підвищення рівня професійної компетентності керівника ЗЗСО – безперервний процес. Здійснення процесу розвитку професійного становлення керівника слід розглядати в двох аспектах: по-перше, як організацію цілеспрямованого та безперервного навчання підготовки керівника ЗЗСО; по-друге, як саморозвиток системи-особистості керівника, що виступає джерелом активності в процесі виконання професійної діяльності [6, с. 13].

Інтегрування в європейський освітній простір актуалізувало для України необхідність вдосконалення, модернізації та приведення освіти в відповідність до європейських освітніх стандартів, враховуючи при цьому національні особливості. В Україні триває реалізація державної політики реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», яка висуває нові вимоги до керівників ЗЗСО щодо їх ролі, функцій та компетенцій. Ключовою компетентністю Нової української школи є лідерська компетентність керівника як чинник формування управлінської структури ЗЗСО.

З метою впровадження трансформаційних змін, керівник ЗЗСО, як лідер має стати на позицію розвитку [10, с. 308]. Дана позиція передбачає визнання вмінь та потреб особистостей та установ знаходитися в постійному розвитку, який для лідера повинен розпочинатися з нього і закінчуватися на ньому самому, тобто

лідеру постійно необхідно приділяти увагу власному розвитку.

Розвиток індивідуальних інтелектуальних та моральних лідерських якостей має велике значення в управлінській культурі керівника. До таких якостей відноситься: професійна компетентність; порядність (чесність, дотримання загальноприйнятих моральних норм), без якої, як правило, важко або неможливо завоювати авторитет; розвинутий інтелект, що проявляється в швидкості розуміння сутності проблеми; розумовій гнучкості, передбачуваності, вмінні планувати та ставити цілі; забезпечення соціальної компетентності лідера, його доброзичливість у відношеннях з членами педагогічного колективу; культура спілкування, вміння ясно та чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати педагогів, робити зауваження, давати поради; уважність, повага до людей, вміння їх розуміти, надавати підтримку; вміння та навички швидко та правильно оцінювати ситуацію, знати та враховувати особливості, інтереси та очікування усього колективу [10, с. 233].

В умовах сучасного ринку праці до рівня професійної діяльності керівників ЗЗСО пред'являються достатньо високі вимоги. Дані вимоги характеризуються:

- неможливістю забезпечення ефективної діяльності освітньої установи без врахування впливу зовнішнього соціокультурного середовища;
- формуванням нових механізмів матеріального стимулювання та мотивації праці педагогів;
- інтенсивною комп'ютеризацією навчального процесу та розвитком інформаційних технологій;
- підвищенням рівня вимог до організації навчально-виховного процесу;
- необхідністю вирішувати проблеми фінансового забезпечення та позабюджетного фінансування діяльності ЗЗСО;
- посиленням вимог, що пред'являються під час ліцензування ЗЗСО;
- зміною якісного складу учнів ЗЗСО;
- підвищенням уваги до всіх аспектів професійної діяльності керівників ЗЗСО;
- підготовкою резерву керівних кадрів, професіоналізацією управління [2, с.2].

Якщо окремі формулювання компетентності керівника ЗЗСО слугують для визначення знань, вмінь та навичок, то за створення набору унікальних характеристик особистості ідеального керівника ЗЗСО, необхідного для виконання конкретного робочого завдання, відповідає модель компетентностей.

Модель управління розвитком професійної компетентності керівника ЗЗСО це інструмент для підбору компетентностей, необхідних керівнику ЗЗСО для виконання певної ролі в рамках робочих завдань, посади, установи або галузі. Розвиток професійних компетенцій керівника є закономірним та обумовленим процесом зміни як структури і змісту професійно-управлінської діяльності, так і

особистості конкретного керівника ЗЗСО. Під розвитком професіоналізму керівника потрібно розуміти процес кількісних та якісних змін в його структурі, що забезпечують формування професіоналізму як інтегративної особистісної освіти. Дане визначення дає можливість не тільки виділення в якості специфічного процесу розвитку професіоналізму керівника, а й дозволяє розглядати його в якості об'єкту зовнішнього управління [4, с. 3].

Під час розробки даної моделі варто враховувати наступні принципи. По-перше, зміст компетенцій не повинен перетинатися, оскільки це достатньо серйозна помилка. По-друге, відповідність стратегії ЗЗСО. Досить часто закріплюється тільки поточний стан освітньої установи, отже, створені критерії ефективності не враховують її розвитку. ЗЗСО, які використовують модель компетенцій відзначають покращення діяльності та ефективності керівника й педагогічного колективу, а також поліпшення якості педагогічної діяльності в цілому. Модель компетенцій є еталоном, метою у вдосконаленні управління та менеджменту й дозволяють ЗЗСО чітко сформулювати вимоги до керівника. Також модель є раціональною моделлю практики, використовуючи яку керівники ЗЗСО можуть підвищити власну ефективність роботи.

На рис. 3 зображено процес розробки моделі управління розвитком професійної компетентності керівника ЗЗСО, який включає в себе чотири етапи: Підготовка. Дослідження. Розвиток. Впровадження.

На етапі підготовки відбувається перегляд вже наявних практик щодо розробки моделі управління розвитком професійної компетентності та сконцентровано увагу на тих, що були успішно впроваджені іншими установами. Зразком можуть слугувати ті моделі, що включають різні інструменти для розвитку та оцінки і є практичними, зрозумілими та сучасними.

Рис. 3. Етапи проектування моделі управління розвитком компетентності керівника ЗЗСО

Джерело: складено за [1, 4].

На другому етапі дослідження передбачається визначення формулювань та рівня володіння компетенціями, а також збір необхідних даних про наявність у керівників особистісних якостей та об'єму знань, навичок та відповідності очікуванням установи. Методом збору інформації про рівень володіння професійними компетентностями керівників ЗЗСО може бути інтерв'ю з обговоренням робочих ситуацій, вирішення кейсів, опитування, в результаті даних заходів вивчається поведінка керівників, їх думки та почуття.

На етапі розвитку проводиться аналіз даних, отриманих у процесі дослідження, перевіряється відповідність раніше визначених формулюваннями компетентностей змісту роботи керівників, а також приділяється значна увага корективам. У підсумку формується думка про те, яким має бути необхідний для виконання роботи набір компетентностей та як вони поєднуються між собою з метою досягнення бажаного результату. Таким чином, модель управління розвитком компетентності керівника використовується як корисний інструмент управління індивідуальним та професійним розвитком кожного керівника.

Ефективне управління в освіті засновано на знанні та розумінні сучасних підходів та технологій прийняття управлінських рішень. Підвищується роль індивідуального стилю управління, методики прийняття управлінських рішень в системі загальної освіти. Тому, важливо формувати чітку уяву та розвивати відповідні компетенції у керівників відносно того, як організувати та забезпечити ефективну діяльність установи, її розвиток в умовах сучасних пріоритетів розвитку вітчизняної системи освіти.

Висновки. Структурні та системні трансформації, що відбуваються в вітчизняній сфері освіти змінили характер завдань, на вирішення яких повинна бути спрямована діяльність керівника в освіті. До діяльності сучасного керівника ЗЗСО додаються нові вимоги, наприклад, такі як вміння швидко адаптуватися до нових умов, знаходити оптимальні рішення складних питань, проявляти гнучкість та творчість у будь-яких, навіть – невизначених ситуаціях, налагоджувати ефективні комунікації з різними людьми на різних рівнях тощо. В сучасних умовах ефективність діяльності ЗЗСО залежить від професійної компетентності її керівника, який повинен, насамперед, виступати в ролі менеджера.

Якщо раніше педагогічна освіта в поєднанні з особистісними характеристиками лідера забезпечувала успішну роботу керівника, то на сучасному етапі розвитку суспільства цього вже недостатньо. Сьогодні керівнику ЗЗСО необхідні не тільки певні особистісні якості та педагогічний досвід, але й знання в галузі менеджменту, економіки, юриспруденції, а також досвід та навички інтеграції цих знань та оперативне застосування в конкретній ситуації. А ще потрібно бути компетентним у питаннях проектування, розуміти сутність освітніх інновацій в ЗЗСО, володіти мистецтвом міжособистісних комунікацій та вмінням делегування повноважень.

Професійна компетентність керівника – це сукупність найбільш професійно

важливих знань, умінь та навичок керівника, певний рівень його управлінської, правової та професійної культури, від яких залежить ефективність управління ЗЗСО. Рівень сформованості даних чинників впливає на характер управлінських можливостей керівника. Вивчення теорії та практики сучасного менеджменту – це особливе завдання, що дозволяє вийти за рамки щоденного життя ЗЗСО та сформувані для керівника та його заступників компетенції, що розкривають управлінський потенціал. Від результатів діяльності керівника освітнього закладу, його інтелектуального та професійного розвитку, що становлять його управлінський потенціал у великій мірі залежить доля не тільки середньої загальної освіти, але й країни в цілому. Саме тому керівники ЗЗСО стають не педагогами, а керівниками.

Керівник ЗЗСО, який працює на результат намагається забезпечити якість реалізованих освітньої установою навчальних програм, залучає педагогів до створення педагогічної концепції ЗЗСО, організовує роботу співробітників щодо вивчення, відбору та впровадження педагогічних практик та методів оцінки. В результаті такої діяльності в кожного учня ЗЗСО підвищуються шанси на успіх. Здійснюючи періодичну діагностику рівня прояву компетенцій керівника ЗЗСО як успішного управлінця, можна відстежувати динаміку їх змін та коректувати управлінські знання, навички та вміння. Таким чином, керівник може довести свій управлінський потенціал до досконалості та зберігати його на необхідному рівні.

Література:

1. Ващенко Л., Маслов В. Методологічні засади розробки стандартів для формування посадово-функціональної (професійної) компетентності керівних кадрів освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. 2011. №1. С. 8–12.
2. Вдовиченко Р. П. Між професійною підготовкою та компетентністю. *Управління освітою (Шкільний світ)*. 2003. № 15-16. С. 2–3.
3. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : монографія. К.: Логос, 2002. 140 с.
4. Іщенко І. А., Шалаєва В. В. Формування професійної компетентності керівників навчальних закладів. *Управління школою*. 2010. № 3. С. 2–5.
5. Локшин В. С. Професійна компетентність майбутніх менеджерів соціокультурної сфери в контексті модернізації вищої освіти : автореф. дис. ...д. пед. н.: 13.00.04. Київ, 2015. 42 с.
6. Маслов В. І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2003. № 1. С. 12–14.
7. Несин Н. Г. Професійна компетентність керівника навчального закладу. *Відкритий урок*. 2010. № 11. С. 12–13.
8. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: Когито-Центр, 2002. 396 с.
9. Сергеева Л. М. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 23–27.
10. Robert Kegan, Laskow Lahey. Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization. Brighton (MA): Harvard Business Publishing, 2009. 304 p.

References:

1. Vashhenko L., & Maslov V. (2011). Metodologichni zasady rozrobki standartiv dlja formuvannja posadovo-funkcional'noï (profesijnoï) kompetentnosti kerivnih kadriv osviti [Methodological principles of developing standards for the formation of job-functional (professional) competence of managers of education]. *Pisljadiplomna osvita v Ukraïni - Postgraduate education in Ukraine*, 1, 8–12 [in Ukrainian].
2. Vdovichenko, R. P. (2003). Mizh profesijnoju pidgotovkoju ta kompetentnistju [Between training and competence]. *Upravlinnja osvitoju (Shkil'nij svit) - Education Management (School World)*, 15-16, 2–3 [in Ukrainian].
3. Danilenko, L. I. (2002). *Modernizacija zmistu, form ta metodiv upravlins'koï dij'al'nosti direktora zagal'noosvitn'oï shkoli [Modernization of content, forms and methods of management of the director of secondary school]*. Kiev: Logos [in Ukrainian].
4. Ishhenko I. A., & Shalaeva V. V. (2010). Formuvannja profesijnoï kompetentnosti kerivnikov navchal'nih zakladiv [Formation of professional competence of heads of educational institutions]. *Upravlinnja shkoloju - School management*, 3, 2–5 [in Ukrainian].
5. Lokshin, V. S. (2015). *Profesijna kompetentnist' majbutnih menedzheriv sociokul'turnoï sferi v konteksti modernizacii vishhoï osviti [Professional competence of future managers of socio-cultural sphere in the context of modernization of higher education]*. Extended abstract of Doctor's thesis. Kiev [in Ukrainian].
6. Maslov, V. I. (2003). Psihologichna osnova modeli kompetentnosti direktora shkoli [Psychological basis of the school principal's competence model]. *Direktor shkoli, liceju, gimnazii - Director of school, lyceum, gymnasium*, 1, 12–14 [in Ukrainian].
7. Nesin, N. G. (2010). Profesijna kompetentnist' kerivnika navchal'nogo zakladu [Professional competence of the head of the educational institution]. *Vidkritij urok - Open lesson*, 11, 12–13 [in Ukrainian].
8. Raven, Dzh. (2002). *Kompetentnost' v sovremennom obshchestve: vyjavlenie, razvitie i realizacija [Competence in modern society: identification, development and implementation]*. Moscow: Kogito-Centr [in Russian].
9. Sergeeva, L. M. (2010). Suchasni orientiri zmistu upravlins'koï kompetentnosti kerivnika navchal'nogo zakladu [Modern guidelines for the content of managerial competence of the head of the educational institution]. *Teorija ta metodika upravlinnja osvitoju - Theory and methods of education management*, 3, 23–27 [in Ukrainian].
10. Robert Kegan, Laskow Lahey. *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Brighton (MA): Harvard Business Publishing, 2009. 304 p.