

УДК 377.111.3

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.1/33.215760>**Оксана КАЛІНСЬКА,***orcid.org/0000-0003-2939-2071*

кандидат педагогічних наук,

доцент

Приватного закладу вищої освіти «IT Step University»,
старший викладач кафедри економіки і маркетингу
Інституту підприємництва та перспективних технологій
Національного університету «Львівська політехніка»
(Львів, Україна) oksanakalinska@ukr.net

Олександр СУШЕНЦЕВ,*orcid.org/0000-0002-8084-0813*

кандидат педагогічних наук,

докторант кафедри практики іноземної мови та методики викладання
Хмельницького національного університету
(Хмельницький, Україна) sansan2173@ukr.net

Іванна ІВАСИК,*orcid.org/0000-0001-9103-5505*

учитель початкових класів

Одеського навчально-виховного комплексу № 49
«Спеціалізована школа – загальноосвітня школа I–III ступенів»
Одеської міської ради Одеської області
(Одеса, Україна) ivetka25ivetka@gmail.com

СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

У статті охарактеризовано сутність основних понять управлінської компетентності керівника закладу професійної освіти з психолого-педагогічного погляду. Визначено, що управлінська компетентність керівника закладу професійної освіти розглядається як комплексна характеристика управлінця-професіонала, яка охоплює знання, уміння, психологічні характеристики, певні особистісні якості й визначає здатність керівника вирішувати професійні проблеми й типові професійні завдання, що виникають у реальних ситуаціях професійної управлінської діяльності з використанням знань, професійного та життєвого досвіду, цінностей і схильностей. Зроблена спроба привернути увагу до складових компонентів структури управлінської компетентності керівника закладу професійної освіти й важливості їх впливу на підвищення й удосконалення професіоналізму керівників сучасних освітніх закладів з метою покращення якості управлінського та виховного процесу. Розглянуто загальні складові компоненти структури основних понять управлінської компетентності керівника в психолого-педагогічній літературі, а також виокремлено сукупність компонентів управлінської компетентності керівника закладу професійної освіти, до яких зараховано мотиваційний (сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням управління); управлінський (сукупність знань, умінь і навичок практичного вирішення управлінських завдань; використання новітніх технологій в управлінні процесом удосконалення професійної майстерності педагогічних працівників); економічний (знання основ фінансово-господарської діяльності закладу професійної освіти); науковий (уміння організувати підвищення кваліфікації педагогічних працівників з актуальних проблем їхньої діяльності; розуміння шляхів модернізації діяльності освітнього закладу; апробація авторських методик, технологій, готовність до поширення українських і зарубіжних педагогічних нововведень); педагогічний (сукупність здібностей передбачати, оцінювати власну діяльність, вибирати стратегію поведінки виходячи з адекватної оцінки себе й конкретної ситуації); психологічний (знання вікової та гендерної психології, знання конфліктології, знання менеджменту), правовий (знання освітніх нормативно-правових документів, норми правових стосунків), особистісний (якості інтелектуальні, психологічні, професійні, соціальні). Визначено, що володіння сукупністю цих компонентів допоможе досягти керівнику закладу професійної освіти досить високого рівня своєї компетентності й професійності, що, у свою чергу, вплине на якість підготовки фахівців освітнього закладу.

Ключові слова: професійна компетентність, керівник закладу професійної освіти, управління, структура управлінської компетентності.

Oksana KALINSKA,

orcid.org/0000-0003-2939-2071

Candidate of Pedagogical Sciences,

Associate Professor

Private Institution of Higher Education "IT Step University",

Senior Lecturer at the Department of Economics and Marketing

Institute of Entrepreneurship and Advanced Technologies

of the Lviv Polytechnic National University

(Lviv, Ukraine) oksanakalinska@ukr.net

Oleksandr SUSHENTSEV,

orcid.org/0000-0002-8084-0813

Candidate of Pedagogical Sciences,

Doctoral Student at the Department of Foreign Language Practice

and Teaching Methods

Khmelnytskyi National University

(Khmelnytskyi, Ukraine) sansan2173@ukr.net

Ivanna IVASIK,

orcid.org/0000-0001-9103-5505

Primary School Teacher

Odessa educational complex № 49

"Specialized school – a secondary school I–III degrees"

Odessa city council of Odessa region

(Odessa, Ukraine) ivetka25ivetka@gmail.com

THE ESSENCE AND STRUCTURE OF THE BASIC CONCEPTS OF MANAGEMENT COMPETENCE OF THE HEAD OF THE INSTITUTION OF PROFESSIONAL EDUCATION

The articles describe the essence of the basic concepts of managerial competence of heads of professional education institutions from a psychological and pedagogical point of view. It is determined that the managerial competence of the head of a professional education institution is considered as a complex characteristic of a professional administrator, which covers knowledge, content, psychological characteristics, personal qualities and determines the ability of management to solve professional problems and typical professional tasks. knowledge, professional and life experience, values and inclinations. An attempt is made to draw attention to the components of the structure of managerial competence of the head of professional education and the importance of their impact on improving and enhancing the professionalism of heads of modern educational institutions in order to improve the quality of management and educational process. The general components of the structure of the basic concepts of managerial competence of the head in the psychological and pedagogical literature are considered, and also the set of components of managerial competence of the head of the professional education institution is singled out, which includes motivational (set of motives adequate to management goals and objectives); managerial (a set of knowledge, skills and abilities of practical solution of managerial tasks; use of the newest technologies in management of process of improvement of professional skill of pedagogical workers); economic (knowledge of the basics of financial and economic activities of professional education); scientific (ability to organize professional development of teachers on current issues of their activities; understanding of ways to modernize the activities of educational institutions; testing of author's methods, technologies, readiness to disseminate Ukrainian and foreign pedagogical innovations); pedagogical (set of abilities to anticipate, evaluate their own activities, choose a strategy of behavior based on adequate assessment of themselves and the specific situation); psychological (knowledge of age and gender psychology, knowledge of conflict studies, knowledge of management), legal (knowledge of educational legal documents, norms of legal relations), personal (intellectual, psychological, professional, social qualities). It is determined that the possession of a set of these components will help the head of the professional education institution to achieve a fairly high level of competence and professionalism, which, in turn, will affect the quality of training of specialists of the educational institution.

Key words: *professional competence, head of professional education institution, management, structure of managerial competence.*

Постановка проблеми. Розвиток і застосування компетентнісного підходу для вдосконалення системи управління в освітній сфері є вже

довгий час одним із важливих питань, результат якого має бути орієнтований на практичний складник управління, а також підсилить роль

практично-професійного управлінського досвіду. Реалізація такого напрямку вимагає формування певних компетентностей у керівників освітніх закладів, застосування яких забезпечить поступовий перехід у системі управління освіти до компетентнісно-професійних стандартів, що, у свою чергу, дасть можливість трансформувати управління освітніми закладами відповідно до нових потреб сучасного суспільства та ринку праці. Тому як наукова проблема формування управлінської компетентності керівника професійного освітнього закладу потребує чіткого визначення його структури й основних складових компонентів, інтеграція яких забезпечує підвищення компетентнісного професіоналізму керівника професійного освітнього закладу.

Аналіз досліджень. Проблема управлінської компетентності керівника закладу професійної освіти завжди перебувала в полі зору науковців і різних дослідників. Теоретичною основою сучасних наукових підходів до розкриття структури, сутності складових компонентів управлінської компетентності керівника закладу професійної освіти розглядалися в дослідженнях М. Армстронга, Н. Бібік, Л. Васильченко, Р. Вдовиченка, Г. Селевка, Дж. Равена, С. Редька, М. Чошанова. Також основні психолого-педагогічні засади професійної компетентності керівника освітнього закладу розкрили в працях І. Гришина, С. Демченко, Г. Кравченко, Т. Сорочан, Л. Сушенцева, Л. Хоружа, А. Хуторський. Різні аспекти структури та основних її компонентів професійної управлінської компетентності керівника освітнього закладу є в центрі уваги праць багатьох учених. Варто згадати праці М. Голованя, Л. Даниленко, Н. Заворотинської, Л. Карамушки, С. Квятковського, В. Мельника, І. Міщенко, А. Пивоварова, С. Стойкова, Л. Троєльнікова.

Проте аналіз літератури й наявних досліджень з проблематики розвитку управлінської компетентності керівника освітнього закладу засвідчує, що сьогодні не існує чіткого та єдиного підходу щодо визначення структури й основних складників управлінської компетентності керівника закладу професійної освіти.

Мета статті. Саме тому ми поставили перед собою завдання розглянути складові компоненти структури основних понять управлінської компетентності керівника та виявити їх вплив на підвищення й удосконалення компетентнісного підходу до управління професійним освітнім закладом.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні для підвищення особистої конкурентоспроможності людина має навчатися та послідовно поліпшувати

свою професійну кваліфікацію впродовж усього життя. Отже, виникає актуальне питання про синергію особистої та професійної самореалізації. Спеціалісти Світового банку ще в середині 90-х років ХХ століття відзначили, що в сучасному світі, який швидко змінюється, система освіти має формувати таку якість, як професійний універсалізм, а саме здатність змінювати сфери й способи діяльності. Зазначено, що добре підготовленому професіоналу мають бути притаманні такі характеристики, як уміння працювати в команді; уміння приймати самостійні рішення; бути ініціативним і здатним до інновацій; мати психологічну стійкість; бути готовим до емоційного перевантаження і стресових ситуацій, а також уміти виходити з них. Ці характеристики узгоджуються з ознаками професійної компетентності, яка розглядається окремими авторами як система теоретико-методологічних, нормативних положень, спеціально-наукових знань; організаційно-методичних, технологічних умінь, які необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків; відповідних моральних і психологічних якостей (Кравченко, 2011: 230).

Також звернення уваги науковців на формування професійної компетентності зумовлено переходом світової спільноти до інформаційного суспільства, де пріоритетним вважається не просте накопичення знань і предметних умінь і навичок, а й формування вміння вчитися, оволодіння навичками пошуку інформації, здатності до самонавчання впродовж життя, де ці знання стають визначальною сферою професійної діяльності людини.

У сучасній науковій психолого-педагогічній літературі немає єдності щодо змісту структури компетентності керівника закладу професійної освіти. Психологічна енциклопедія, розглядаючи компетентність, приділяє увагу трьом аспектам, таким як ступінь оволодіння необхідними вміннями й навичками; юридична відповідність; професійний досвід спеціаліста в управлінні. Також в енциклопедії вказується, що поняття компетентність є досить розтяжним, оскільки не визначає точного рівня майстерності, адже цей термін може використовуватися для визначення мінімального, прийнятного, оптимального або вищого рівня кваліфікації. Наголошується, що коли компетентність визначається в професії, то їй складно надати чітку характеристику (Психологічна енциклопедія, 2003: 645–646).

У словнику професійної освіти С. Гончаренко визначає компетентність як «сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професій-

ної діяльності: вміння аналізувати, передбачати наслідки діяльності, використовувати інформацію» (Гончаренко, 2000: 149).

Також питання професійної компетентності широко досліджувалося й на міжнародному рівні та представлено низкою визначень, а саме: компетентність – більше ніж просто знання й навички, адже містить здатність виконувати комплекс вимог, спираючись на мобілізацію психосоціальних ресурсів (Організація економічного співробітництва та розвитку OECD); загальні здатності, що ґрунтуються на знаннях, досвіді, цінностях, диспозиції яких людина визначає в межах освітнього досвіду й такі, що забезпечують активне застосування навчальних досягнень у нових ситуаціях (Європейська комісія); набір зв'язаних знань, умінь, навичок, які підсилюють одна одну та в комплексі забезпечують очікувану від працівника поведінку (UNESCO) (Про схвалення концепції..., 2016).

Міжнародний департамент стандартів для навчання, досягнень та освіти (IBSTPI) поняття професійної компетентності визначає як інтегрований набір навичок, знань і ставлень, які дають можливість ефективно здійснювати професійну діяльність (Про затвердження Примірного положення, 2006: 3).

Як зазначає британський учений М. Армстронг, термін «компетентність» можна розглядати з двох перспектив: як поведінку людини, яка сприяє створенню в організації високого рівня ефективності; а також поняття «компетенція» може бути використане для опису знань і навичок, які очікуються від працівника для ефективного виконання своїх обов'язків (Армстронг, 2017).

В Україні терміни «компетенція» та «компетентність» розглядаються з різних перспектив. Підтвердженням сказаному є думка дослідника С. Демченка, який зазначає, що ці поняття використовуються в нас як синоніми, але виокремлюються: компетенція означає сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності), що задаються стосовно певного кола предметів і процесів і які необхідні для якісної продуктивної діяльності стосовно них; компетентність – володіння людиною відповідною компетенцією, що включає її особистісне ставлення до предмета діяльності й самої компетенції (Демченко, 2005: 9).

Схожу думку поділяє Р. Вдовиченко, який управлінську компетентність також розглядає як відпрацьовану досвідом систему знань, умінь, навичок, здібностей, професійно-особистісних якостей, норм і моделей поведінки, а також як

психологічний інструмент впливу на особистісно-професійний розвиток (Вдовиченко, 2007).

У дослідженні розвитку управлінської компетентності кадрового резерву керівника освітнього закладу науковець Г. Кравченко визначає фактори, які впливають на формування компетентності менеджера освіти: уміння поставити себе на місце іншого, уміння керувати своїми емоціями, уміння мотивувати на результативну роботу і творчий розвиток, уміння будувати взаємини, наявність відповідних особистісних якостей, уміння бачити головне, об'єктивність оцінювання результативності роботи співпрацівників, уміння планувати й передбачати результати своєї роботи, моральне обличчя керівника, уміння спілкуватися з людьми, уміння створювати сприятливий клімат у колективі, уміння вчити й учитися, знання теоретичних основ управління, знання сучасних технологій управління, знання психолого-педагогічних основ управління (Кравченко, 2011: 233).

У контексті роботи вважаємо за доцільне навести визначення поняття компетентності О. Овчарук, яка розглядає його як спроможність кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання або роботу, а також передбачає наявність знань, навичок і ставлень, що дає змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення стандартів у професійній галузі (Овчарук, 2004: 8).

Зазначимо, що більшість дослідників розглядають управлінську компетентність як оцінну категорію, що характеризує людину як суб'єкта діяльності, її здатність успішно виконувати свої професійно-посадові повноваження. Також якість професійного становлення особистості керівника закладу професійної освіти визначає напрям щодо модернізації освіти, сприяючи приведенню його у відповідність до сучасних суспільних вимог.

Підтвердження нашої думки знаходимо в працях І. Гришиної, яка, розглядаючи професійну компетентність, підкреслює, що проблемою є дослідження структурних компонентів особистості загалом, які забезпечують формування професійної компетентності зокрема, а також їх генетичний зв'язок у різні моменти часу й реальні зміни в цих компонентах (як позитивні, так і негативні) (Гришина, 2004: 14–15).

Науковець Л. Сушенцева виокремлює такі компетентності сучасного працівника так: особистісна компетентність (ініціативність, упевненість у собі, здатність до творчості, здатність пристосовуватися, готовність до ризику тощо); професійна компетентність (знання, уміння й досвід, якими має володіти керівник у своїй про-

фесії); соціальна компетентність (уміння жити і працювати в соціумі, комунікабельність, здатність розв'язувати конфлікти, самоорганізовуватися) (Сушенцева, 2012: 642).

Також більшість науковців стверджує, що професійна компетентність є складним інтегрованим утворенням, визначеним сукупністю різних її видів. Отже, ключові компетентності необхідні для будь-якої професійної діяльності й пов'язані з успіхом особистості у швидкозмінюваному світі. Базові – відображають специфіку визначеної професійної діяльності, спеціальні компетентності орієнтовані на специфіку конкретної професійної діяльності. Найбільш загальною умовою професійної компетентності є оптимальна відповідність між психологічними особливостями фахівця й об'єктивними вимогами професії, адже, як зазначають науковці А. Панченко та І. Редько, професійна компетентність є основою професійної майстерності, а сутність майстерності розуміється з позиції особистісно-діяльнісного підходу (Панченко, Редько, 2015: 54). Отже, професіоналізм в управлінні розглядається як результат усвідомленої цілеспрямованої діяльності, яка передбачає певний рівень професійної компетентності керівника. Базові компетентності керівника мають становити основу такого інтегрального вміння, як системне мислення, здатність працювати в команді, уміння вести справи, бути лідером. Компетентностей не можна навчитися, тому що вони не передаються за допомогою вербальних інструкцій. Це можна лише продемонструвати особистим прикладом, власною поведінкою або дією. Однак для цього необхідно досягти певного рівня соціальної та особистісної зрілості.

Отже, управлінська компетентність керівника закладу професійної освіти – це комплексна характеристика управлінця-професіонала, яка охоплює знання, уміння, психологічні характеристики, певні особистісні якості та визначає здатність керівника вирішувати професійні проблеми й типові професійні завдання, що виникають у реальних ситуаціях професійної управлінської діяльності, з використанням знань, професійного й життєвого досвіду, цінностей і схильностей. Вона формується поступово під впливом багатьох факторів та особливостей. Тому далі ми розглянемо структуру професійної компетентності керівника закладу професійної освіти.

Науковці по-різному підходять до формування структури управлінської компетентності. Так, М. Головань, досліджуючи зміст і структуру компетентності, визначає такі компоненти: когнітивний компонент (методологічні знання);

операційний компонент (діагностичні вміння, прогностичні вміння, організаційні вміння, оціночні вміння, інформаційна компетентність); особистісний компонент (самоактуалізація, здатність до впливу на інших; моральність, критичність мислення, мотивація досягнення успіху, комунікативна культура, креативність, здатність до творчої та інноваційної діяльності, науково-дослідницької роботи). Також науковець виокремлює в структурі професійної компетентності такі її складники: управлінську; економічну; наукову; педагогічну; правову (Головань, 2013: 68–70). Узагальнюючи різні точки зору, В. Мельник пропонує розглядати професійну компетентність керівника у вигляді певної структури з такими компонентами, як особистісні якості; педагогічна та спеціальна підготовка; організаційна культура (Мельник, 2009: 13–14).

Досліджуючи дидактичні умови формування компетентності, І. Міщенко зазначає, що найчастіше в структурі компетентностей виділяють операційно-технічну сферу (знання, навички, уміння, професійно-значущі якості); мотиваційну сферу (спрямованість, інтерес, потреби); практично-діяльнісну сферу (засоби виконання діяльності, результативні показники діяльності). Дослідник зазначає, що наповнення змістом структурних компонентів відбувається варіативно залежно від професії або виду діяльності. Також, крім названих структурних компонентів, у деяких дослідженнях виділяють рефлексивну сферу (Міщенко, 2004: 7–8).

Вибудовуючи структуру професійної компетентності керівника освітньої організації, науковець С. Стойкова розглядає її як сукупність ключових професійних, загальнопрофесійних і фахових компетентностей. До складу фахових автор зараховує два види: спеціальні та спеціалізовані компетентності. Спеціальні забезпечують керівника необхідним мінімумом для здійснення управлінської діяльності в освітньому закладі, а спеціалізовані є специфічними компетентностями, необхідними для забезпечення діяльності конкретної освітньої організації (Стойкова, 2017: 78–79).

У дослідженні сучасного стану менеджменту професійної діяльності керівних кадрів Л. Троєльнікова вказує, що складниками професійної компетентності управлінця мають бути професійні якості особистості, які охоплюють управлінські здібності, саму управлінську компетентність та управлінську спрямованість; професійну діяльність, що передбачає володіння сучасними методами наукового управління й новими технологіями соціально-культурного програмування;

самовдосконалення, яке забезпечує створення динамічної управлінської ситуації в роботі керівника (Троєльнікова, с. 45–46). Проте, на нашу думку, більш розширеною й точною є структура професійної компетентності, запропонована польським дослідником С. Квятковським, який пропонує розглядати професійну компетентність як комбінацію чотирьох видів, а саме: понад-професійні компетентності; загальнопрофесійні компетентності; спеціально-професійні компетентності; кваліфікаційні компетентності (Квятковський, 2002: 3).

Отже, підсумовуючи й синтезуючи складові структурні компоненти управлінської компетентності керівника закладу професійної освіти, узагальнимо структуру та зараховуємо сюди такі складники, що охоплюють функціонально-пов'язані між собою компоненти: мотиваційний (сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням управління); управлінський (сукупність знань, умінь і навичок практичного вирішення управлінських завдань; використання новітніх технологій в управлінні процесом удосконалення професійної майстерності педагогічних працівників); економічний (знання основ фінансово-господарської діяльності закладу професійної освіти); науковий (уміння організувати підвищення кваліфікації педагогічних працівників з актуальних проблем їхньої діяльності; розуміння шляхів модернізації діяльності освітнього закладу; апробація авторських методик, технологій, готовність до поширення українських і зарубіжних педагогічних нововведень); педагогічний (сукупність здібностей передбачати, оцінювати власну діяльність, вибрати стратегію поведінки виходячи з адек-

ватної оцінки себе й конкретної ситуації); психологічний (знання вікової та гендерної психології, знання конфліктології, знання менеджменту), правовий (знання освітніх нормативно-правових документів, норми правових стосунків), особистісний (якості інтелектуальні, психологічні, професійні, соціальні).

Висновки. Як висновок можемо зазначити, що компетентність завжди проявляється в діяльності. Управлінська компетентність керівника закладу професійної освіти проявляється під час вирішення професійних управлінських завдань. Вона має бути лиш в органічній єдності із цінностями керівника, тобто за умови глибокої особистісної зацікавленості в цьому виді діяльності.

Узагальнюючи результати дослідження, варто відзначити, що всі наведені складові компоненти управлінської компетентності керівника закладу професійної освіти становлять єдине ціле. Проте формування й розвиток управлінської компетентності керівника – складний і тривалий процес, що вимагає досить зусиль і практики. Зазначені структурні компоненти для підвищення професійних якостей вимагають неабиякої майстерності в керівника закладу професійної освіти. Володіння сукупністю цих компонентів допомагає досягти керівнику закладу професійної освіти досить високого рівня своєї професійної управлінської компетентності, що дасть йому широкі можливості високої самореалізації.

Подальші наукові дослідження плануємо спрямувати на виявлення концептів формування управлінської компетентності керівника закладу професійної освіти в процесі підвищення кваліфікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / пер. с. англ. И. Малков. 10-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2017. Онлайн-книга: веб-сайт. URL: http://loveread.ec/view_global.php?id=65896 (дата звернення: 16.09.2020).
2. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи. Харків : Вид. група «Основа», 2007. 112 с.
3. Головань М. С. Зміст та структура професійної компетентності декана факультету вищого навчального закладу III-IV рівня акредитації. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди»*. Додаток 1 до вип. 31. Київ : Гнозис, 2013. Том III. С. 340.
4. Гришина И. В. Профессиональная компетентность директора школы. Теория и практика формирования. Санкт-Петербург, 2004. 370 с.
5. Демченко С. О. Развитие профессионально-педагогической компетентности преподавателей специальных дисциплин высших технических заведений образования : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Кировоградс. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. Кировоград, 2005. 26 с.
6. Квятковський С.-М. Меморандум Європейської Комісії. Навчання протягом усього життя. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика* : науково-методичний журнал. 2002. Вип. 3 (7). С. 11–19.
7. Кравченко Г. Ю. Развитие управлінської компетентності кадрового резерву керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 16 «Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики»*. 2011. Вип. 14. С. 230–235.
8. Мельник В. К. Модель розвитку управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія і методика управління освітою* : електронне наук. фах. видання. 2009. № 2. Веб-сайт. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09melcsd.pdf> (дата звернення: 16.09.2020).

9. Міщенко І. Б. Дидактичні умови формування психолого-педагогічної компетентності майбутніх викладачів економіки у процесі професійної підготовки. Київ, 2004. С. 20.
10. Овчарук О. В. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Київ : К.І.С., 2004. С. 112.
11. Панченко А. Г., Редько С. І. Формування професійної компетентності майбутнього керівника навчального закладу: визначення шляхів. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2015. № 5–6. С. 50–51.
12. Про затвердження Примірною положення про освітній округ : Наказ МОН України від 05.04.2006 № 267. URL: <http://ukraine.uarpravo.net/data/base10/ukr10338.htm> (дата звернення: 07.09.2020).
13. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року» : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249613934> (дата звернення: 07.09.2020).
14. Професійна освіта: словник : навчальний посібник / укладач С. У. Гончаренко та ін. ; за ред. Н. Г. Ничкало. Київ : Вища школа, 2000. 149 с.
15. Психологическая энциклопедия / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2003. С. 1096.
16. Стойкова С. В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній освіті до організації мережевого профільного навчання старшокласників : дис. ... докт. пед. наук (докт. філос.) : 13.00.04 / Київський ун-т ім. Б. Грінченка. Київ, 2017. 378 с.
17. Сушенцева Л. Л. Теоретичне обґрунтування моделі формування професійної мобільності майбутнього кваліфікованого робітника. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2012. Вип. 36. С. 640–647.
18. Трельнікова Л. О. Сучасний стан менеджменту професійної діяльності керівних кадрів. URL: http://www.knukim.edu.ua/articles_troyelnikova.htm (дата звернення: 05.09.2020).

REFERENCES

1. Armstrong M. *Praktyka upravleniya chelovecheskymu resursamy*. [The practice of human resource management]. Onlajn kny`ga, 2017 [in Russian].
2. Vdovychenko R. P. *Upravlinska kompetentnist kerivnyka shkoly*. [Management competence of the school principal]. Publishing Group «Osнова», Kharkiv, 2007, 112 p. [In Ukrainian].
3. Holovan M. S. *Zmist ta struktura profesiinoi kompetentnosti dekana fakultetu vysheho navchalnoho zakladu III-IV rinvia akredytatsii*. [Content and structure of professional competence of the dean of the faculty of higher educational institution of III–IV level of accreditation]. *Humanitarian journal of Pereyaslav-Khmelnytsky State Pedagogical University named after Hryhoriy Skovoroda*. Dodatok 1. Nr 31, t. III (45), Hnozys, 2013, 340 p. [In Ukrainian].
4. Hryshyna Y. V. *Profesionalnaia kompetentnost dyrektora shkoly. Teoriya u praktyka formirovaniya*. [Professional competence of the school principal. Theory and practice of formation]. 2004, 370 p. [in Russian].
5. Demchenko S. O. *Rozvytok profesiino-pedahohichnoi kompetentnosti vykladachiv spetsialnykh dystsyplin vyshchykh tekhnichnykh zakladiv osvity*. [Development of professional and pedagogical competence of teachers of special disciplines of higher technical educational institutions. abstract for the degree of candidate of pedagogical sciences in the specialty]. *Kirovograd State Pedagogical University named after V. Vinnichenko*. 2005, 26 p. [In Ukrainian].
6. Kviatkovskiy S.-M. *Memorandum Yevropeiskoi Komisii. Navchannia protiahom usoho zhyttia*. [Memorandum of the European Commission. Lifelong learning]. *Continuing professional education: theory and practice: scientific and methodical journal*. 2002, Nr 3–7, pp. 11–19 [In Ukrainian].
7. Kravchenko H. Yu. *Rozvytok upravlinskoï kompetentnosti kadrovoho rezervu kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu v umovakh pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity*. [Development of managerial competence of the personnel reserve of the head of a general educational institution in the conditions of postgraduate pedagogical education]. *Scientific journal of NPU named after M. P. Dragomanova*. Series 16: Creative personality of the teacher: problems of theory and practice. 2011, Nr 14, pp. 230–235 [In Ukrainian].
8. Melnyk V. K. *Model rozvytku upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu*. [Model of development of managerial competence of the head of a secondary school]. *Theory and methods of education management: electronic science. profession*. Edition. 2009, № 2, pp. 13–14 [In Ukrainian].
9. Mishchenko I. B. *Dydaktychni umovy formuvannia psykholoho-pedahohichnoi kompetentnosti maibutnykh vykladachiv ekonomiky u protsesi profesiinoi pidhotovky*. [Didactic conditions for the formation of psychological and pedagogical competence of future teachers of economics in the process of training]. 2004, p. 20 [In Ukrainian].
10. Ovcharuk O. V. *Kompetentnisnyi pidkhid u suchasniï osviti: svitoviï dosvid ta ukraïnski perspektyvy*. [Competence approach in modern education: world experience and Ukrainian perspectives]. 2004, p. 112 [In Ukrainian].
11. Panchenko A. H., Redko S. I. *Formuvannia profesiinoi kompetentnosti maibutnoho kerivnyka navchalnoho zakladu: vyznachennia shliakhiv realizatsii*. [Formation of professional competence of the future head of the educational institution: definition of ways of realization]. *Pedagogical Process: Theory and Practice*. Nr 5-6, 2015, pp. 50–51 [In Ukrainian].
12. *Pro zatverdzhennia Prymirnoho polozhennia pro osvittii okruh*. [On approval of the Model Regulations on the educational district] *Behest of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 267 of April 5, 2006*. [In Ukrainian].
13. *Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity «Nova ukraïnska shkola» na period do 2029 roku»*. [On understanding the Concept of implementation of state policy in the field of reforming general secondary education «New Ukrainian School for the period up to 2029»]. *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 988-r of 14.12.2016* [In Ukrainian].

14. Profesiina osvita: slovnyk : navchalnyi posibnyk Vyshcha shkola. [Professional education: dictionary: textbook]. Vyshcha shkola. 2000, p. 149 [In Ukrainian].
15. Psykholohycheskaia entsyklopedyia. [Psychological encyclopedia]. Pyter, 2003, p. 1096 [in Russian].
16. Stoikova S. V. Pidhotovka kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u pisladyplomnii osviti do orhanizatsii merezhevoho profilnoho navchannia starshoklasnykiv. [Preparation of heads of general educational institutions in postgraduate education for the organization of network profile training of senior pupils]. Kyiv University named after Borys Hrinchenko. 2017, p. 378 [In Ukrainian].
17. Sushentseva L. L. Teoretychne obgruntuvannia modeli formuvannia profesiinoi mobilnosti maibutnoho kvalifikovanoho robitnyka. [Theoretical substantiation of the model of formation of professional mobility of the future skilled worker]. Higher and secondary school pedagogy. 2012, Nr 36, pp. 640–647 [In Ukrainian].
18. Troielnikova L. O. Suchasnyi stan menedzhmentu profesiinoi diialnosti kerivnykh kadriv [The current state of management of professional activities of management] [In Ukrainian].