

DOI [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-22\(51\)-41-68](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-22(51)-41-68)  
УДК 37.07: 005.95/.96

**Любченко Надія Василівна**,  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту освіти та права  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДЗВО «університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-4247-340X>  
[meri14nadin@gmail.com](mailto:meri14nadin@gmail.com)

## **SOFT SKILLS TA HARD SKILLS КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ У ПІСЛЯДИПЛОМНІЙ ОСВІТІ МЕНЕДЖЕРІВ**

**Анотація.** У статті обґрунтовується актуальність дослідження питань розвитку загальної середньої освіти, формування змісту підвищення кваліфікації керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти в контексті запровадження компетентнісного підходу в освіті на засадах людиноцентризму. Розкриваються погляди сучасних науковців щодо сутнісних характеристик нових в українському науковому просторі понять «soft skills», «hard skills» у контексті розвитку різних галузей відповідно до запитів ринку праці, а також використання цих понять у взаємозв'язку з поняттями «компетентність», «уміння/навичка», «знання», «безперервний професійний розвиток», «післядипломна освіта», «підвищення кваліфікації», «професійний стандарт». Описано сутність soft skills як «м'яких», гнучких, універсальних, наскрізних надпрофесійних навичок, а hard skills – професійних навичок, оволодіння якими вимірюється і фіксується в документах про освіту. Висвітлено питання запровадження професійного стандарту керівника (директора) закладу загальної середньої освіти (2021 як затверджених в установленому порядку вимог до його компетентностей. Окреслено перелік п'яти загальних компетентностей та необхідних 14 компетентностей директора (керівника) закладу загальної середньої освіти відповідно до визначених у стандарті його 5 трудових функцій, зроблено висновки щодо soft skills для визначення змісту підвищення кваліфікації цих менеджерів. У статті розкрито погляд автора на формування змісту

та форм підвищення кваліфікації менеджерів загальної середньої освіти на сучасному етапі реформування відповідно до затвердженої програми заходів Концепції «Нова українська школа», затверджених нормативно-правових актів щодо професійного стандарту, їхньої атестації та інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти. Наголошено на необхідності вивчення та урахування у змісті програм підвищення кваліфікації світових та вітчизняних тенденцій розвитку освіти щодо відповідності навичок фахівця (hard skills, soft skills) запитам ринку праці та одержувачів освітніх послуг в системі післядипломної освіти, запропоновано заходи кафедри менеджменту освіти та права на вирішення цих завдань.

**Ключові слова:** soft skills; hard skills; безперервний професійний розвиток; професійний стандарт; післядипломна освіта; підвищення кваліфікації; загальна середня освіта; керівник закладу загальної середньої освіти; менеджмент; компетентність; знання; уміння; навички; професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** У Стратегії людського розвитку (далі – Стратегія), розробленій з урахуванням глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року і затвердженій Указом Президента України у червні 2021 року, сфера людського розвитку визначена як напрям забезпечення національної безпеки України. Метою Стратегії є створення умов для всебічного розвитку людини протягом життя, розширення можливостей реалізації потенціалу і свободи особистості, її громадянської активності заради формування згуртованої спільноти громадян, здатних до активної творчої співучасті у гармонійному, збалансованому та сталому розвитку держави. Як зазначається у цьому стратегічному документі, за оцінками Світового банку, Україна має конкурентну перевагу у вигляді потужної системи освіти, що є рушієм економічного та соціального розвитку держави, але частка людського капіталу в національному багатстві залишається невеликою. За час незалежності Україні вдалося зберегти значну частину своїх переваг у сфері освіти, що сприяє досягненню учнями та студентами високих результатів у навчанні та розвитку людського капіталу. Однак навички, яких потребує сучасний ринок праці, відрізняються від тих, що формує система освіти, а необхідні трансформації в освітньому секторі відбуваються повільно. Незважаючи

на наявність високоосвіченої робочої сили в Україні, на людський капітал припадає лише 34 відсотки національного багатства (середній показник у державах Європи та Центральної Азії – 62 відсотки), а продуктивність праці становить лише 22 відсотки продуктивності праці у державах Європейського Союзу [1]. За результатами опитувань сайтів пошуку праці в Україні, які опублікувала студія онлайн-освіти EdEra, виявляється, що 58 відсотків опитаних не працюють за спеціальністю після отримання документів про вищу освіту, майже 40 відсотків студентів вважають, що зміст освітніх програм вищої школи не відповідає потребам ринку, та виявляють бажання отримати нові навички в межах свого фаху [2].

У Національній доповіді про стан та перспективи розвитку освіти в Україні, підготовленій НАПН України до 30-річчя незалежності України, наголошується на особливій ролі загальної середньої освіти в системі національної системи освіти, а саме: «повна загальна середня освіта займає особливе місце в національній системі безперервної освіти як за масовістю охоплених учасників освітнього процесу, так і за масштабністю і важливістю завдань, які покликана розв'язувати. За період незалежності ця освітня ланка зазнала кардинальних трансформацій і змін, утвердившись як демократична за характером і національна за змістом соціальна інституція, що забезпечує реалізацію конституційного права та обов'язку громадян щодо здобуття повної загальної середньої освіти [3]. При цьому серед актуальних проблем загальної середньої освіти в умовах сучасного розвитку суспільства визначено недостатню роботу щодо набуття компетентностей, необхідних для забезпечення їх успішного особистісного та професійного розвитку учнів, педагогів в закладах загальної середньої освіти. Визначено тенденції запровадження моделей навчання, спрямованих на набуття компетентностей XXI століття, формування компетентностей як універсальних здатностей здобувачів освіти успішно діяти у різноманітних життєвих ситуаціях, креативно розв'язувати проблеми, здійснювати усвідомлений вибір, приймати обґрунтовані рішення [1], [3].

Проаналізовані нами аналітичні дані, проблемні питання та перспективи розвитку різних рівнів та освіти в цілому, визначені у зазначених підсумкових за тридцятирічний період функціонування галузі документах та наукових доробках цього року, засвідчують потребу не тільки в постійному оновленні змісту освіти й методик навчання, зміні підходів до організації освітньої діяльності, в забезпеченні якості освіти, а й у модернізаційних змінах в системі освітнього менеджменту. У Концепції «Нова українська школа»

ефективне управління загальною середньою освітою (далі – ЗСО) визначено одним з напрямів проведення докорінної та системної реформи цього складника системи освіти на період до 2029 року, а створення нової системи підвищення кваліфікації вчителів і керівників шкіл, розроблення професійних стандартів працівників – складовими завданнями другого етапу реформування (2019–2022 роки) [4].

Реалізація Концепції «Нова українська школа» визначено одним із сучасних стратегічних напрямів в діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти (далі – ППО) з 2016 року, а з 2021 року провідним завданням ППО стає підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів щодо впровадження Державного стандарту базової середньої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. № 898. Для відповідної підготовки педагогічних працівників згідно з наказом МОН України від 23 квітня 2021 р. № 457 для закладів ППО розроблено Типову програму підвищення кваліфікації, дистанційні курси, створено інструментарій оцінювання результатів підвищення кваліфікації на основі компетентнісного підходу та формування наскрізних умінь (soft skills) [3, с. 91].

Як зазначають автори інформаційно-аналітичного збірника «Освіта України в умовах воєнного стану» (2022 р.), підготовленою командою Міністерства освіти і науки України, ДНУ «Інститут освітньої аналітики» МОН України, Унаслідок збройної агресії російської федерації проти України (з 24 лютого 2022 р.) система освіти України опинилася в нових реаліях функціонування, а перед освітніми менеджерами постали такі питання, які до сьогодні ніхто не вирішував. Уперше з часу завершення Другої світової війни ми, на жаль, розпочинаємо навчальний рік в умовах воєнного стану. Але маємо зробити все можливе і неможливе не тільки для успішного функціонування системи освіти України в цей надскладний період, але й для її успішного розвитку і подальшого реформування. Спільними зусиллями ми продовжуємо створювати перспективи для інноваційного розвитку України, формуючи людську особистість [5, с. 11, 13]. Розкриттю питань щодо актуальних умінь/навичок (hard skills, soft skills) в управлінській діяльності керівника закладу ЗСО та формування відповідного змісту підвищення кваліфікації цієї когорти менеджерів в контексті запровадження компетентнісного підходу в освіті присвячено цю статтю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань менеджменту освітніх організацій, професійного розвитку керівників рівнів освіти та управління ним, підвищення рівня управлінської культури

присвятило свої праці багато зарубіжних (М. Альберт, М. Армстронг, А. Гаст, П. Друкер, Дж. Голд, Х. Кян, М. Ламсон, П. Лоранж, К. Макхем, К. Меллер, М. Мескон, Б. Мулфорд, К. О'Ніл, М. Ноулз, Т. Пітерс, М. Портер, Д. Равен, А. Райлі, К. Роджерса, М. Фуллан, Ф. Хедоурі тощо) та вітчизняних науковців (В. Андрущенко, О. Боднар, О. Бондарчук, В. Гладкова, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, І. Зязюн, С. Калашнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, О. Касьянова, М. Кириченко, Н. Клокар, В. Кремень, Т. Лукіна, В. Лунячек, О. Ляшенко, В. Маслов, В. Олійник, О. Онаць, О. Пастовенський, В. Пікельна, О. Пометун, Б. Ренькас, З. Рябова, Л. Сергеева, Т. Сорочан, Г. Тимошко, І. Цимал, О. Шиян та ін.).

Актуальними для дослідження проблематики щодо загальної середньої освіти є доробка колективу авторів за темою «Проблеми і перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах розбудови нової української школи», де автори розкрили впровадження елементів відкритої освіти в системі післядипломної педагогічної освіти працівників загальної середньої освіти в умовах створеного з ініціативи Університету менеджменту освіти Українського відкритого університету післядипломної освіти (УВУПО). Одним з завдань УВУПО окреслено впровадження інноваційних підходів до неперервного розвитку особистості фахівця на засадах взаємодії формальної, неформальної та інформальної освіти [6].

У дослідження питань управління загальною середньою освітою та професійним розвитком керівників та педагогічних працівників загальної середньої освіти щодо технологій стратегічного планування та проектного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади й опорними школами на засадах кластерного підходу, супервізії, педагогічного коучингу в післядипломній освіті педагогічних працівників у контексті Концепції «Нова українська школа» також зроблено внесок авторкою статті [7], [8].

Дослідження щодо *hard skills* і *soft skills* у фахівців різного профілю активізувалися саме упродовж останніх років в контексті упровадження в освітньому процесі компетентнісного підходу. Як зазначають Г. Мозгова, В. Євтушенко і А. Мозгова, в умовах стрімкого розвитку технологій, на порозі Четвертої промислової революції, виникла необхідність розвитку знань і навичок, які дозволять фахівцю адаптуватися до мінливих вимог ринку праці таким чином, щоб з одного боку максимально реалізувати свій потенціал, з іншого – бути затребуваним на ринку праці. [9]. Ці фахівці з вищої освіти проаналізували підходи до визначення понять «*soft skills*» та «*hard skills*»,



визначили систему soft skills фахівця в галузі маркетингу та на її основі запропонували відповідні складові до освітньої програми у вищій освіті.

Також один з фахівців вищої освіти С.Наход проаналізував значущість soft skills для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій, розглядаючи skills як компетентність, яка характеризує здатність, готовність та можливість особистості діяти у мінливих ситуаціях, спираючись на інтуїцію та власний досвід [10].

Актуальним для нашого дослідження є результати узагальнення наукових доробок зарубіжних та вітчизняних фахівців кандидатом економічних наук, заступником директора ДУ «Державний інститут сімейної та молодіжної політик» Н.Тілікіної щодо навичок ХХІ століття, умов їх та розвитку та формування для молоді [11].

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Мета** статті полягає у теоретичному аналізі та визначенні основних понять щодо умінь/навичок (soft skills, hard skills) як складових компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, упровадження компетентнісного підходу в післядипломній освіті керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти, зокрема у підвищенні їхньої кваліфікації на сучасному етапі реформування загальної середньої освіти.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**: проаналізувати сучасні підходи до визначення понять soft skills, hard skills фахівців на основі сучасних тенденцій розвитку ринку праці, схарактеризувати розуміння поняття «компетентність», розглянути вимоги щодо професійної компетентності керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти загалом та в контексті післядипломної освіти, зокрема підвищення зазначеної категорії менеджерів освіти.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

Для розгляду зазначеної проблеми проаналізуємо визначення понять в нормативно-правових актах та в наукових джерелах.

Цілісне усвідомлення фундаментальної ролі освіти дорослих у сучасному соціумі можливе за умови її комплексного сприйняття як системи. Наразі в українській державі здійснено важливі кроки щодо законодавчого забезпечення освіти дорослих. До Закону України «Про освіту» включено ст. 18 «Освіта дорослих», у якій визначено, що освіта дорослих є складовою освіти впродовж життя і спрямована на реалізацію

права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки, визначено її форми (формальна, неформальна та інформальна). До складників освіти дорослих віднесено післядипломну освіту, підвищення кваліфікації, професійне навчання та професійний розвиток працівників, а також будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою [3], [12].

Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту» розкрито зміст таких актуальних для нас понять:

- Післядипломна освіта (далі – ПО) передбачає набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду. ПО включає спеціалізацію, перепідготовку, підвищення кваліфікації, стажування [12]. Післядипломна освіта – це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення та оновлення її професійних знань, умінь та навичок або отримання іншої професії, спеціальності на основі здобутого раніше освітнього рівня та практичного досвіду [13].

- Безперервний професійний розвиток визначено як безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності [12].

- Підвищення кваліфікації – це набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань. У ст. 59 «Професійний розвиток та підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» Закону України «Про освіту» визначено участь у програмах підвищення кваліфікації як одну зі складових професійного розвитку працівників, а також види (навчання за освітньою програмою, стажування, участь у сертифікаційних програмах, тренінгах, семінарах, семінарах-практикумах, семінарах-нарадах, семінарах-тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо) та форми (інституційна, дуальна, на робочому місці (на виробництві) тощо) підвищення кваліфікації [12].

Одним з індикаторів реалізації Концепції реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» є впровадження компетентнісного підходу до навчання. Відповідно до мети дослідження розкриємо сутність понять «менеджмент», «компетентність», «уміння/навички», «професійний

стандарт», «професійна кваліфікація», «керівник закладу загальної середньої освіти».

В Енциклопедії освіти поняття «менеджмент» визначено як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника закладу) (СУ) на об'єкт управління (ОУ – соціальну систему, що функціонує в ринкових умовах), у результаті якого відбувається якісна зміна об'єкта управління і підвищується рівень його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг [14].

Особливу увагу приділимо трактуванню сутності важливих для нашого дослідження понять «компетентність», «уміння» і «навичка», «знання». Слід відзначити, що ці поняття, обґрунтовані вітчизняними науковцями, зараз закріплені у нормативно-правових документах, зокрема у Законі України «Про освіту» та Національній рамці кваліфікацій:

- Компетентність – це динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [12], [15].

В. Луговим в Енциклопедії освіти (2021 р) поняття «компетентність / компетентності» (англ. *competency/competencies*) визначені як ключові поняття компетентнісного підходу (англ. *competence-based approach*) до визначення результатів навчання, здобутих кваліфікацій у термінах компетентностей. Методологічні важливі поняття для реалізації цілей освіти на засадах людиноцентризму, актуальні для результативної парадигми та концепції вимірюваної якості освіти [16, с. 470–471]. Для нас в контексті теми дослідження також важлива теза цього автора про те, що компетентності, як набуті реалізаційні здатності особи, не слід плутати з компетенцією/компетенціями як наданими службовими та іншими повноваженнями.

Компетентнісний підхід у післядипломній освіті означає переорієнтацію професійного розвитку фахівців із процесу на результат у діяльнісному вимірі. У цьому контексті важливе чітке визначення результату, його діагностичність, затребуваність у суспільстві, забезпечення спроможності особистості самостійно діяти, вирішувати життєві та професійні ситуації. На перше місце висувається не інформованість того, хто навчається, а його ціннісне ставлення до знань і діяльності, яку він виконує, вміння вирішувати завдання у професійній діяльності [6].

- Уміння/навички (англ. «*skills*») у Національній рамці кваліфікацій визначено як здатність застосовувати знання для виконання завдань та



розв'язання проблем. Уміння/навички поділяються на когнітивні (що включають логічне, інтуїтивне та творче мислення) і практичні (що включають ручну вправність, застосування практичних способів (методів), матеріалів, знарядь та інструментів, комунікацію) [15].

За визначенням С. Гончаренко, навички – це дії, складові частини яких у процесі формування стають автоматичними, які формуються на основі застосування знань про відповідний спосіб дії, шляхом цілеспрямованих планомірних вправлянь (вправ). За їх наявності діяльність людини відбувається швидше і продуктивніше. Між уміннями й навичками існує тісний взаємозв'язок: навички є необхідними компонентами уміння; вміння – це готовність до свідомих і точних дій, а навичка – автоматизована ланка цієї діяльності. Розрізняють такі види навичок: рухові, мислительні, мовні, інтелектуальні, сенсорні, перцептивні тощо [16].

- Знання, відповідно до Національної рамки кваліфікацій, – це осмислена та засвоєна суб'єктом інформація, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності. Знання поділяються на емпіричні (знання фактів та уявлення) і теоретичні (концептуальні, методологічні) [15].

Професійний стандарт – це затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій [17].

Професійна кваліфікація – це визнана кваліфікаційним центром, суб'єктом освітньої діяльності, іншим уповноваженим суб'єктом та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою результатів навчання та компетентностей, що дають змогу виконувати певний вид роботи або провадити професійну діяльність [15].

Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти (назва професії за Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій») очолює заклад освіти та здійснює безпосереднє керівництво ним, має у підпорядкуванні відповідний штат співробітників, підпорядковується засновнику. Визначена затвердженням у 2021 році професійним стандартом мета професійної діяльності керівника (директора) закладу загальної середньої освіти полягає в здійсненні безпосереднього управління закладом і відповідальності за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності закладу освіти. Керівник (директор) закладу ЗСО є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами

закладу освіти [18]. Права та обов'язки керівника закладу ЗСО визначені Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та іншими нормативними актами.

Як ми зазначили, післядипломна освіта є невід'ємним складником освіти дорослих. Вона забезпечує безперервний професійний розвиток фахівців різних галузей відповідно до вимог державної освітньої політики, запитів роботодавців і стейкхолдерів, а також потреб споживачів освітніх послуг. Як зазначалося у Національній доповіді, сучасною тенденцією розвитку ПО є утвердження людиноцентрованого підходу, що враховує особистісні і професійні запити суб'єктів освітнього процесу; сприяє формуванню здатності фахівців працювати в інноваційному середовищі та оволодінню методами самостійного здобуття компетентностей, впровадженню варіативних моделей професійного розвитку, розширенню можливостей їх вибору тощо. Система післядипломної педагогічної освіти виконує особливу місію, спрямовуючи діяльність на професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних і керівних кадрів освіти.

В умовах реформування ЗСО особливої уваги потребують питання оновлення теоретичних основ освітнього менеджменту, розроблення нормативних, науково-організаційних, методичних, змістових засад післядипломної освіти керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти, зокрема підвищення їхньої кваліфікації, в контексті запровадження компетентнісного підходу до організації освітньої та управлінської діяльності. Ми розглянемо два аспекти зазначеної проблематики відповідно до обраної теми: по-перше, які навички є актуальними в управлінській діяльності сучасного керівника закладу ЗСО в контексті нормативно-правового та наукового забезпечення менеджменту освіти; по-друге – як це зреалізувати у змісті та формах підвищення кваліфікації цієї когорти менеджерів загальної середньої освіти.

Цікавою думкою українських науковців є про те, що «попри численні теоретичні дослідження й імплементацію компетентнісного підходу в освітню практику, вкрай актуальною постає методологічна проблема – які навички/компетентності/skills потрібні в першу чергу і як організувати ефективний процес навчання та самонавчання впродовж життя? Це питання потребує постійного переосмислення та корекції відповідно до викликів сьогодення». Яскравим прикладом актуальності цієї проблеми, як зазначає Наталія Бакуліна, є окремі панельні дискусії та звіти Всесвітнього Економічного Форуму, які з 1971 року щорічно проходить у Давосі (Швейцарія) для вирішення найважливіших світових проблем. У маніфестах

і звітах Форуму наголошується на важливості забезпечення рівного доступу до якісної освіти, оновлення навчальних предметів і освітніх програм, способів і форм навчального процесу, формування нових компетентностей, спрямованих на розвиток критичного мислення, творчості, ініціативності, автономності, посилення командної роботи тощо. У структурі компетентностей дослідниця виділяє кілька груп навичок, серед яких називає так звані крос-контекстні (soft skills), які ще називають міжпредметні, надпрофесійні, «гнучкі» або «м'які», та контекстні (hard skills), або предметні, вузькопрофесійні, «жорсткі» навички [19].

На думку фахівців, зазначені поняття soft skills і hard skills з'явилися наприкінці 50-х років минулого століття у військовій справі. У Сполучених Штатах Америки дослідники, розробляючи у 1959 році науково обґрунтований підхід до підготовки військовослужбовців, виявили важливість для них не тільки професійних навичок (hard skills), але й універсальних компетенцій (soft skills), які не піддаються планомірному навчанню. Сутність відмінностей між soft і hard skills було розкрито в доктрині «Системи проектування військової підготовки» 1968 року, а саме: hard skills є навичками роботи переважно з машинами, soft skills – це навички роботи з людьми і паперами. Ці терміни з військової справи були запозичені і використовувалися в психології, сфері бізнесу, а сьогодні набувають поширення як тренд в реалізації компетентнісного підходу в навчанні [20]. Поділяємо думки дослідників, що сам термін skill в англійській мові визначається ширше, ніж значення слова «навичка» у нас, і в деяких випадках наближається до значення слів «компетенція», «здатність», «уміння». Слово skill входить у назву міжнародного руху WorldSkills і широко використовується при обговоренні вимог до працівників економіки майбутнього. WorldSkills – це глобальний хаб, реалізація проєктів розвитку, акцентування уваги на навичках, найбільш затребуваних в умовах мінливого світу в перспективі 10–20 років. У нього є вже так звані філії в багатьох країнах, зокрема в Україні (WorldSkills Ukraine).

Багато дослідників світу виокремлюють поняття «hard skills» («жорсткі» навички) і «soft skills» («м'які навички»). Українські дослідники з вищої освіти Г. Мозгова, В. Євтушенко, А. Мозгова проаналізували різні підходи до визначення цих понять, основою чого були сучасні праці вітчизняних та іноземних науковців. Для нас актуальні такі висновки зазначених фахівців:

1) «Hard skills» («жорсткі» навички/компетенції) – система професійних знань, умінь/навичок/компетенцій, які поєднують спеціальні

фахові та загально-дидактичні знання, фахові уміння, професійні здібності та професійно важливі риси особистості; відображають професійний рівень фахівця, який можна наочно продемонструвати, виміряти, застосувати для виконання професійних завдань; «жорстко» прив'язані до певної професії.

2) «Soft skills» («м'які навички») – сукупність навичок та особистих характеристик працівника, необхідних у будь-якій професії, володіння якими призводить до досягнення успіху на робочому місці.

3) У зв'язку із soft skills застосовують поняття «компетенція», розглядаючи її на основі аналізу зарубіжних доробок, як базову якість особистості, яку можна розглядати як причинну взаємозалежність ефективного та найкращого виконання роботи на основі визначених критеріїв, стандарту. Компетенція» означає підтверджену здатність використовувати знання, навички та особисті, соціальні та/або методологічні здібності в робочих чи навчальних ситуаціях, а також у професійному та особистому розвитку. Визначають систему soft skills для фахівців в галузі маркетингу: I група навичок, які допомагають вирішувати складні завдання (критичне та структуроване мислення/здатність вирішувати проблеми; креативність, комунікабельність, уміння працювати в команді); II група навичок, які допомагають адаптуватися до мінливого середовища (адаптивність, допитливість, ініціативність, цілеспрямованість, емоційний інтелект, лідерство, мотивація, позитивне мислення, самоменеджмент, любов та здатність до навчання, стресостійкість, відповідальність, управління конфліктами, соціальна та культурна обізнаність) [9].

Дослідник С. Наход подає авторське визначення поняття «soft skills» як «комплексу неспеціалізованих надпрофесійних «гнучких» компетентностей, які впливають на успішне виконання професійних обов'язків фахівців будь-якого профілю. Комплекс soft skills є багатоцільовим та універсальним, отже, значущим незалежно від професії та сфери, в якій працює людина. У його структурі віділяємо соціально-комунікативний, прогностичний, інноваційний, акмеологічний компоненти. Оволодіння «гнучкими компетентностями» дає змогу майбутньому спеціалісту підвищити ефективність професійної діяльності та зберігати власну професійну затребуваність у будь-якій сфері» [10].

Проведений аналіз дозволив дійти висновку, що сучасні дослідники стосовно поняття skill використовують для позначення в українській мові поняття «навичка», «уміння», «компетенція», «здібність» та навіть

«компетентність» (також навіть кальки з англійської – скіл, у множині – скілз, скіли), найчастіше, на нашу думку, все ж таки використовується слово «навичка». Фахівці аналізують результати дослідження, проведеного в Гарвардському університеті (Harvard University) і Стенфордському дослідницькому інституті (Stanford Research Institute), які свідчать про те, що вклад hard skills («твердих навичок») в професійну успішність співробітника складає всього 15%, тоді як soft skills («м'яких навичок») – 85%. Інше дослідження, проведене Стенфордським дослідницьким інститутом спільно з фондом Карнегі Мелон (Carnegie Mellon Foundation) серед генеральних директорів (CEO) компаній зі списку «Fortune 500», показало, що довготривалий і стабільний успіх керівників компаній в роботі на 75% визначається «м'якими навичками» (soft skills) і тільки на 25% – «твердими навичками» (hard skills) [11]. Згідно з дослідженням, проведеним компанією Wonderlic, 93% опитаних роботодавців відзначили, що наявність soft skills у кандидата є важливим фактором при прийнятті рішення про його працевлаштування [21]. А дослідження соцмережі LinkedIn показало, що 57% роботодавців цінують гнучкі навички навіть більше, ніж професійні. Особливо цінуються працівники, які легко і без опору адаптуються до змін, швидко освоюють нові технології, помічають корисні тренди раніше за інших та пропонують застосовувати їх в роботі [20]. Сьогодні обговорюються актуальні для ринку праці навички для різних сфер діяльності фахівців. У 2020 році Всесвітній економічний форум підготував звіт «Майбутні робочі місця – 2025», яким визначено, що у 2025 році значна частина (52%) усієї роботи буде виконуватися роботами, тоді як у 2018 році цей показник становив 29%. Також у звіті зроблено прогноз навичок, які будуть затребувані у 2025 році, а саме: аналітичне мислення і інноваційність; активне навчання і стратегії навчання; комплексне розв'язання проблем; критичне мислення і аналіз; креативність, оригінальність і ініціативність; лідерство і соціальна включеність (впливовість); технології: використання, моніторинг і контроль; технології: розробка і програмування; життєздатність, стресостійкість і гнучкість; обґрунтування, розв'язання проблем і формування ідей [22].

Компанія Microsoft провела дослідження, де на вершині списку актуальних для ТОП-60 найоплачуваніших професій опинились ораторські та комунікативні здібності, володіння офісними програмами, створення презентацій, менеджмент проектів і високий рівень самоорганізації. Forbes вважає найголовнішими комунікативну компетентність, креативність, написання якісних текстів, досвід роботи у команді, базові комп'ютерні



знання та здатність до «реінжинірингу» – готовність робити звичні речі в новий спосіб. Німецька хвиля відзначає такі актуальні навички: комунікативні та управлінські таланти: ораторське мистецтво, вміння переконувати, лідерувати, управляти, робити презентації, знаходити підхід до людей і вирішувати конфліктні ситуації. Британська платформа інтернет-навчання Skills YouNeed виділяє персональні навички (тайм-менеджмент, саморозвиток/самоменеджмент, управління емоціями та навіть організацію харчування, догляду за тілом, спортивних тренувань, ефективного сну), інтерперсональні (комунікація, робота у команді, ведення переговорів, конфлікт-менеджмент), лідерські здібності, проведення презентацій, а також письменницьку майстерність і базові математичні знання [23].

Дослідниця Н. Тілікіна, на основі кластерного аналізу вищезгаданих досліджень, сформувала матрицю універсальних/гнучких/м'яких навичок молоді XXI століття, виокремивши чотири основні категорії навичок:

- навчальні навички, які допомагають адаптуватися до робочого середовища та вдосконалювати свої знання, вміння і компетенції;
- навички грамотності, які допомагають розрізнити факти, публікувати інформацію, створювати технології, визначати достовірність джерел та інформації;
- соціальні навички – здатність успішно й ефективно взаємодіяти з конкретними людьми або різними групами, досягаючи поставлених цілей;
- особистісні навички – якості людини, які певним чином характеризують її особистість [11].

Європейський словник навичок і компетенцій (European Dictionary of Skills and Competences (DISCO)) – тезаурус, який наразі охоплює понад 104 тисячі термінів навичок і компетенцій, доступний п'ятнадцятьма європейськими мовами, розширює термінологічну підтримку для опису та перекладу здібностей, навичок і компетенцій у контексті ринку праці та освіти. Там універсальні компетенції згруповані в освітні кластери, а саме: «водійські права», «комп'ютерні навички та компетенції», «матеріали, інструменти, продукти та програмне забезпечення», «мови», «основні дієслова дії», «особистісні характеристики», «соціальні та комунікативні навички та компетенції», «управлінські та організаційні навички», «художні навички та компетенції» [24]. Корисним для нашого аналізу є співвіднести складові, визначені навички цих кластерів з переліком навичок фахівців, які є об'єктом вивчення.

Отже, у сучасному науковому обігу застосовують до поняття soft skills

синоніми «м'які», гнучкі, універсальні, надпрофесійні, уніфіковані, «наскрізні» навички. І важливим висновком є визнання всіма дослідниками актуальності вивчення, визначення та формування soft skills (універсальних/«м'яких» навичок) в контексті професійного розвитку фахівців, їх затребуваності на ринку праці.

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

Для вирішення поставленої мети використано теоретичні методи наукового дослідження: аналіз нормативних документів, сучасного стану досліджуваної проблеми у філософській, педагогічній та спеціальній літературі, порівняння висновків науковців щодо визначення понять; систематизація отриманих результатів теоретичного аналізу.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESULTS OF THE RESEARCH**

Як наголошується у Національній стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р. (2021 р.), доросла людина зможе упродовж життя отримувати нові навички, актуальні знання, за потреби швидко змінювати професію та залишатися конкурентоспроможною на ринку праці. Також серед цілей напряму 5 «Освітня безбар'єрність» визначено важливу для нашого дослідження ціль – створення та забезпечення освітніх можливостей для освітніх управлінців щодо питань освітньої безбар'єрності та рішень, які управлінці мають прийняти на місцях в межах своїх повноважень, саме в контексті підвищення кваліфікації учасників освітнього процесу [25].

Розглянемо актуальні hard skills та soft skills («жорсткі» та «м'які» навички) керівника (директора) закладу загальної середньої освіти в контексті чинних нормативно-правових актів щодо загальної середньої освіти. У ст. 12 «Повна загальна середня освіта» Закону України «Про освіту» в контексті мети повної загальної середньої освіти визначено ключові компетентності, необхідні кожній сучасній людині для успішної життєдіяльності. При цьому названо такі спільні для всіх компетентностей уміння: читання з розумінням, уміння висловлювати власну думку усно і письмово, критичне та системне мислення, здатність логічно обґрунтовувати позицію, творчість, ініціативність, вміння конструктивно керувати емоціями, оцінювати ризики, приймати рішення, розв'язувати проблеми, здатність співпрацювати з іншими людьми. Нині, реалізуючи Концепцію «Нова українська школа» щодо впровадження Державного стандарту базової середньої освіти, під час навчання керівників та

педагогів на всеукраїнському рівні приділено важливу увагу тому, як ці спільні, фактично наскрізні для всіх компетентностей уміння (а мова йде саме про soft skills) формувати в міждисциплінарному просторі ЗСО, оцінювати їх вчителям різних предметів різних освітніх галузей у взаємодії.

Щодо керівників (директорів) закладів ЗСО зауважимо на двох тезах із законодавчого характеру:

1) У ст. 41 розділу V «Забезпечення якості освіти» Закону України «Про освіту» та ст. 42 розділу VI «Забезпечення якості повної загальної середньої освіти» Закону України «Про повну загальну середню освіту» складовою внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі є оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти [12], [26].

2) У Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, затвердженому наказом МОН України від 09 січня 2019 р. № 17 визначено критерії та індикатори оцінювання управлінських процесів закладу ЗСО в контексті таких вимог/правил організації управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти, а саме: 4.1 наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених завдань; 4.2 формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм; 4.3 ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників; 4.4 організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою [27].

3) У 2021 році наказом Міністерства економіки України затверджено та внесено до державного реєстру професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» [18].

Важливо що: по-перше, цей професійний стандарт корелює із затвердженими раніше професійними стандартами вчителів ЗСО та відповідає затвердженим у Концепції «Нова українська школа» засадам реформування; по-друге, Міністерством освіти і науки та ДУ «Український інститут розвитку освіти» підготовлені Методичні рекомендації щодо застосування професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» і адресовані вони керівникам закладів загальної середньої освіти, засновникам закладів освіти, відділам/

управлінням освітою, центрам професійного розвитку педагогічних працівників, суб'єктам підвищення кваліфікації. Зазначений професійний стандарт окреслив перелік трудових функцій і опис загальних та професійних компетентностей якими має володіти успішний керівник.

Поняття «професійні компетентності» визначаємо, відповідно до наказу Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів» від 22 січня 2018 р. № 74, як «сукупність знань, умінь і навичок, професійно значущих якостей особистості, що забезпечують здатність виконувати на певному рівні трудові функції, визначені відповідним професійним стандартом» [28].

Акцентуємо увагу в контексті нашого дослідження на hard skills та soft skills керівника закладу ЗСО. Як зазначають науковці, «сприйняття того, що є «м'якою» навичкою/вмінням фахівця, відрізняється в залежності від контексту. Одна й та ж навичка може вважатися soft skill в одній конкретній галузі, а в іншій – вважатися hard skill» [9]. Ця думка дослідників яскраво ілюструється, якщо проаналізуємо перелік умінь навичок в межах компетентностей керівників закладів ЗСО, які були в освітньо-професійних програмах курсів підвищення кваліфікації минулих років. Теми щодо лідерства, ефективної комунікації, роботи в команді, самоменеджменту, тайм-менеджменту та інші вкладалися у зміст програм та форми підвищення кваліфікації для розвитку «м'яких» навичок (soft skill) освітнього менеджера, («Самоменеджмент як чинник професійно-особистісного розвитку фахівця», «Тайм-менеджмент як тренд в організації праці керівника», «Лідерство та ефективна комунікація в командоутворенні організації», «Менеджмент ділового спілкування в професійній діяльності», «Стрес-менеджмент як напрям самоменеджменту фахівця», «Управління змінами в організації» тощо).

Таблиця 1

**Перелік загальних компетентностей керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» відповідно до професійного стандарту (наказ Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 р. № 568-21)**

Назва, умовні позначення	Зміст
1	2
Громадянська компетентність (ЗК.01)	Здатність діяти відповідально і свідомо на засадах поваги до прав і свобод людини та громадянина; реалізувати свої права і обов'язки; усвідомлювати цінності громадянського суспільства та необхідність його сталого розвитку

Продовження табл. 1

1	2
Соціальна компетентність (ЗК.02)	Здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, налагоджування соціальної взаємодії, співробітництва з колегами, попереджування та розв'язання конфліктів
Культурна компетентність (ЗК.03)	Здатність виявляти повагу та цінувати українську національну культуру, багатоманітність і мультикультурність у суспільстві; здатність до вираження національної культурної ідентичності, творчого самовираження
Когнітивна компетентність (ЗК.04)	Здатність до системного та критичного мислення, аналізу та синтезу інформації з різних джерел, бачення комплексного розвитку подій, спроможності особистості адекватно і глибоко пізнавати оточуючий світ: природне і соціальне середовище, самого себе
Підприємницька компетентність (ЗК.05)	Здатність до генерування нових ідей, виявлення та розв'язання проблем, ініціативності та підприємливості

Нині у професійному стандарті цих менеджерів багато тем щодо визначених раніше soft skills набули значення державних вимог у змісті 5 загальних компетентностей (табл. 1) та необхідних 14 компетентностей директора (керівника) закладу ЗСО відповідно до його 5 трудових функцій (див. табл. 2).

Таблиця 2

**Перелік трудових функцій та необхідних професійних компетентностей керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» відповідно до професійного стандарту (наказ Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 р. № 568-21)**

Трудові функції	Перелік професійних компетентностей
1	2
Забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти (А)	Нормативно-правова компетентність (А 1)
	Компетентність стратегічного управління закладом освіти (А 2)
	Компетентність стратегічного управління персоналом (А 3)
Забезпечення управління якістю освітньої діяльності (Б)	Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Б 1)
	Компетентність організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти (Б 2)



Продовження табл. 2

1	2
Забезпечення партнерської та мережевої взаємодії (В)	Лідерська компетентність (В 1)
	Емоційно-етична компетентність (В 2)
	Компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства (В 3)
Організація безпечного і здорового освітнього середовища (Г)	Здоров'язбережувальна компетентність (Г 1)
	Інклюзивна компетентність (Г 2)
	Проектувальна компетентність (Г 3)
Забезпечення власного безперервного професійного розвитку (Д)	Інноваційна компетентність (Д 1)
	Здатність до навчання впродовж життя (Д 2)
	Інформаційно-цифрова компетентність (Д 3)

Професійний стандарт є орієнтиром для керівників (директорів) закладів ЗСО під час планування професійного розвитку й підвищення кваліфікації. На нього мають орієнтуватися суб'єкти підвищення кваліфікації, розробляючи програми підвищення кваліфікації та заходи неформальної освіти, визначаючи в очікуваних результатах навчання, які виокремлено в професійному стандарті знання, уміння. При цьому важливо врахувати принципи кластерної взаємодії, інтеграції зусиль всіх суб'єктів освіти, науки, управління освітою, приватних та громадських організацій. Також необхідно врахувати принципи менеджменту якості, закладені у стандарті ISO 21001:2018 – «Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use» – Освітні організації – Системи менеджменту для освітніх організацій – Вимоги та настанови щодо застосування. Системи управління освітніми організаціями (EOMS) виступає своєрідним інструментом управління організаціями і установами, які надають освітні послуги або створюють освітні продукти. Завдяки настановам, що містяться у цьому стандарті створюється можливість досягнення поставлених цілей шляхом побудови ефективною взаємодії між усіма зацікавленими сторонами і закладом освіти. В основу сучасної системи менеджменту якості освіти покладено 11 принципів: 1. Організація має бути сфокусована на замовника – здобувачів освіти та інших бенефіціарів. 2. Візіонерне лідерство, яке передбачає залучення усіх учнів та інших бенефіціарів до створення, написання та реалізації місії, візії та цілей

організації. 3. Повне залучення всіх працівників організації та використання їх здібностей на благо організації. Для організації важливо, щоб усі залучені особи були компетентними, наділеними повноваженнями та брали участь у формуванні цінності. 4. Реалізація процесного підходу в організації діяльності установи, що надає можливість найкраще управляти усіма ресурсами для досягнення поставлених цілей. 5. Прагнення до постійного удосконалення (розвитку) організації як основна мета діяльності. 6. Застосування підходу до ухвалення рішень, що заснований на доказах. 7. Управління своїми відносинами із зацікавленими сторонами, насамперед, постачальниками, для формування стійкого успіху організації, підвищення здатності учасників цих відносин до створення цінності. 8. Спрямованість на досягнення соціальної відповідальності. 9. Дотримання доступності та справедливості. 10. Етична поведінка в освіті. 11. Безпека та захист даних [29].

У співпраці з Міністерством освіти і науки України, регіональними органами управління у сфері освіти, Українським інститутом розвитку освіти, Інститутом модернізації змісту освіти, центрами професійного розвитку педагогічних працівників, Державною службою якості освіти та її регіональними управліннями, приватними та громадськими організаціями заклади післядипломної педагогічної освіти, зокрема, Центральний інститут післядипломної освіти (далі – ЦПО) ДЗВО «Університет менеджменту освіти» забезпечать реалізацію державних вимог професійного розвитку керівників (директорів) закладів ЗСО відповідно до визначених вимог. Кафедрою менеджменту освіти та права ЦПО здійснюється системна робота щодо визначення змісту та форм підвищення кваліфікації керівників закладів ЗСО під час підготовки освітньо-професійних програм, короткострокових програм підвищення кваліфікації з урахуванням тих *soft skills*, *hard skills*, які відповідають тенденціям розвитку освіти дорослих, професійного розвитку в післядипломній освіті. Для проведення інформаційно-роз'яснювальної, консультативної, науково-методичної роботи щодо впровадження зазначеного професійного стандарту, кафедра в межах комплексної роботи всіх структурних підрозділів ЦПО щодо наукового дослідження «Теоретичні і методичні основи трансформації професійного розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритого університету післядипломної освіти» здійснює наукове моделювання та практичну перевірку адаптивної моделі професійного розвитку керівних кадрів закладів загальної середньої освіти, започаткувала науково-

практичні студії «Методологія та практика професійного розвитку менеджера освіти». Спільно із Центром професійного розвитку педагогічних працівників Дрогобицької міської ради Львівської області започаткований проєкт «Професійний кластер керівника (директора) закладу ЗСО» (автор ідеї Н. В. Любченко), розробляються різні інструменти (опитувальники, форми самооцінювання тощо), які можуть використовувати керівники для здійснення оцінювання рівня сформованості компетентностей [30].

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

В умовах сучасних викликів, пов'язаних з COVID-19 в освіті, з функціонуванням освітньої галузі в умовах воєнного часу, коли відбувається зростання попиту роботодавців на здобуття фахівцями нових навичок, формування soft skills і hard skills у фахівців набуває нового значення в організації їхньої дистанційної та гібридної роботи і навчання. Нами у результаті проведеного аналізу встановлено, що дослідження проблеми упровадження компетентнісного підходу в післядипломній освіті керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти, зокрема якості підвищення їхньої кваліфікації на сучасному етапі реформування відповідно до затвердженої програми заходів Концепції «Нова українська школа», обумовлено комплексом затверджених нормативно-правових актів щодо визначення професійного профілю менеджерів ЗСО, їхньої атестації та інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, а також вивченням та урахуванням у змісті програм підвищення кваліфікації світових та вітчизняних тенденцій розвитку освіти щодо відповідності навичок фахівця (hard skills, soft skills) запитам ринку праці та одержувачів освітніх послуг в системі післядипломної освіти.

**Перспективи подальших досліджень.** Представлені результати досліджень є складовою дослідження щодо наукового і методичного забезпечення професійного розвитку керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти. Актуальними у проведенні подальших досліджень є питання оцінювання та самооцінювання діяльності цієї когорти менеджерів освіти в контексті запровадження професійних стандартів та вимог атестації керівних кадрів, інституційного аудиту закладів ЗСО в умовах децентралізації управління освітою та запровадження системи державних стандартів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] Верховна Рада України. (2021, Черв. 02). *Указ Президента України № 225/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію людського розвитку"»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/luouJls>
- [2] А. Ваколюк, Мікродипломи чи вища освіта: що переможе? Університет: 6 років коту під хвіст? [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/fKmtpr> Дата звернення: Жовт. 26, 2022.
- [3] *Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні*; В. Г. Кремень, Ред. Київ, Україна: КОНВІ ПРІНТ, 2021. <https://doi.org/10.37472/NAES-2021-ua>
- [4] Кабінет Міністрів України. (2016, Груд. 14). *Розпорядження № 988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" на період до 2029 року»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/K41sGl>
- [5] *Освіта України в умовах воєнного стану*; С. Шкарлет [та ін.], Ред. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/lxacqh> Дата звернення: Жовт. 26, 2022.
- [6] В. В. Олійник, М. О. Кириченко, О. М. Отич, Т. М. Сорочан, О. І. Бондарчук, Н. Г. Діденко, Л. М. Сергеева, Н. І. Клокар, В. В. Сидоренко, М. І. Скрипник, «Проблеми і перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах розбудови нової української школи», в *Наукове забезпечення розвитку освіти в Україні: актуальні проблеми теорії і практики (до 25-річчя НАПН України)*. Київ, Україна: Видав. дім «Сам», 2017, с. 382–391.
- [7] Н. В. Любченко, «Технології стратегічного планування та проектного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади і опорними школами», *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*, вип. 10(39), с. 36–59, 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/ifjXAV> Дата звернення: Жовт. 26, 2022.
- [8] Н. В. Любченко, Н. І. Білик, «Супервізія як технологія післядипломної освіти педагогічних працівників у контексті Концепції "Нова українська школа"», *Імідж сучасного педагога*, № 5(200), с. 5–13, 2021. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-5\(200\)-5-13](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-5(200)-5-13)
- [9] Г. В. Мозгова, В. А. Євтушенко, А. Д. Мозгова, «Формування soft skills фахівця в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу»,

- Економіка та суспільство*, вип. № 22, 2020. Електронний ресурс].  
Доступно: <http://surl.li/drtrd> Дата звернення: Жовт. 26, 2022.
- [10] С. А. Наход, «Значущість "Soft skills" для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій», *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*, № 63, с. 131–135, 2018.
- [11] Н. В. Тілікіна, Навички XXI століття та умови їх формування і розвитку для молоді. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/bevov> Дата звернення: Жовт. 26, 2022.
- [12] Верховна Рада України. (2017, Верес. 05). *Закон № 2145-VIII «Про освіту»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/ixnq>
- [13] Верховна Рада України. (2014, Лип. 01). *Закон № 1556-VII «Про вищу освіту»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/jhttp>
- [14] *Енциклопедія освіти*, В. Г. Кремень, Ред. Київ, Україна: Юрінком Інтер, 2008.
- [15] Кабінет Міністрів України. (2011, Листоп. 23). *Постанова № 1341 «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/gkrz>
- [16] *Енциклопедія освіти*, 2-ге вид., допов. та перероб., В. Г. Кремень, Ред. Київ, Україна: Юрінком Інтер, 2021.
- [17] Професійні стандарти. Національне агентство кваліфікацій. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/drts> Дата звернення: Жовт. 26, 2022.
- [18] Міністерство економіки України. (2021, Верес. 17). *Наказ № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту "Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти"»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/akxck>
- [19] Н. В. Бакуліна. «Формування метанавичок як ціннісно-смісловий орієнтир сучасної освіти», на *Міжнар. наук.-практ. вебінарі, Україна і Світ: ціннісно-сміслові орієнтири розвитку гуманітарно-педагогічної освіти*, Дніпро: Приват. установа «Вищий навч. заклад "Міжнар. гуманітарно-пед. ін-т «Бейт-Хана"», 2020, с. 39–45. ISBN978-966-934-260-7 [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/drtsc> Дата звернення: Жовт. 26, 2022.
- [20] SOFT SKILLS. М'які навички для успішної кар'єри майбутнього. 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/D51kTU> Дата звернення: Жовт. 26, 2022.
- [21] Hard Facts About Soft Skills. An actionable review of employer perspectives, expectations and recommendations. 2016. [Online].



Available: <http://surl.li/drtsg> Дата звернення: Жовт. 26, 2022.

- [22] The Future of Jobs. Report. 2020. [Online]. Available: <http://surl.li/ddjwi>  
Дата звернення: Жовт. 26, 2022.
- [23] В. Муромець, Топ 5 soft skills для успішності у житті і кар'єрі. 2020.  
[Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/drtsk> Дата звернення:  
Жовт. 26, 2022.
- [24] European Dictionary of Skills and Competences. [Online].  
Available: <https://is.gd/VdismM> Дата звернення: Жовт. 26, 2022.
- [25] Кабінет Міністрів України. (2021, Квіт. 14). *Розпорядження № 366-р  
«Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного  
простору в Україні на період до 2030 року»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <http://surl.li/xaoq>
- [26] Верховна Рада України. (2020, Січ. 16). *Закон № 463-IX «Про повну загальну  
середню освіту»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/mfrk>
- [27] Міністерство освіти і науки України. (2019, Січ. 09). *Наказ № 17 «Про  
затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної  
середньої освіти»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/ayecr>
- [28] Методичні рекомендації щодо застосування професійного стандарту  
«Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». [Електронний ресурс].  
Доступно: <http://surl.li/drtky> Дата звернення:  
Жовт. 26, 2022.
- [29] Т. О. Лукіна, *Управління якістю загальної середньої освіти*. Київ,  
Україна: Пед. думка, 2020.
- [30] Н. В. Любченко, Г. Г. Марчук. Професійний кластер керівника (директора)  
закладу загальної середньої освіти. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://is.gd/B2MkcS> Дата звернення: Жовт. 26, 2022.

## **SOFT SKILLS AND HARD SKILLS OF THE HEAD OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION IN THE CONTEXT OF THE COMPETENCY APPROACH IN THE POST-GRADUATE EDUCATION OF MANAGERS**

**Nadiia Liubchenko,**

candidate of Pedagogical Sciences, associate professor,  
associate professor of the Department of Public Administration  
and Management Education Central Institute of Postgraduate Education  
SIHE «University of Management Education».  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-4247-340X>  
[meri14nadin@gmail.com](mailto:meri14nadin@gmail.com)

**Abstract.** The article substantiates the relevance of research on the development of general secondary education, the formation of the content of advanced training of managers (directors) of general secondary education institutions in the context of the introduction of a competency-based approach in education based on human-centeredness. The views of modern scientists regarding the essential characteristics of the new concepts of "soft skills" and "hard skills" in the Ukrainian scientific space in the context of the development of various industries in accordance with the demands of the labor market, as well as the use of these concepts in relation to the concepts "competence", "skill/skill", "knowledge", "continuing professional development", "postgraduate education", "advancement", "professional standard". The essence of soft skills is described as "soft", flexible, universal, end-to-end super-professional skills, and hard skills – professional skills, the mastery of which is measured and recorded in education documents. The issue of the introduction of the professional standard of the head (director) of the general secondary education institution (2021) as approved in the established order as requirements for his competences is highlighted. The list of five general competencies and the necessary 14 competencies of the director (head) of a general secondary education institution in accordance with his 5 labor functions defined in the standard is outlined, conclusions are made regarding soft skills to determine the content of upgrading the qualifications of these managers. The article reveals the author's point of view on the formation of the content and forms of professional development of general secondary education managers at the current stage of reform in accordance with the approved program of activities of the "New Ukrainian School" Concept, approved legal acts regarding professional standards, their certification and institutional audit of general secondary education institutions. The need to study and take into account in the content of professional development programs global and domestic trends in the development of education regarding the compliance of specialist skills (hard skills, soft skills) with the demands of the labor market and recipients of educational services in the post-graduate education system, the measures of the Department of Education Management and the right to resolve these tasks.

**Ключові слова:** soft skills; hard skills; continuous professional development; professional standard; postgraduate education; Certification training; secondary education; head of a general secondary education

institution; management; competence; knowledge; skill; skills; professional standard of the head (director) of the institution of general secondary education.

## REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Verkhovna Rada Ukrainy. (2021, Cherv.02). Ukaz Prezydenta Ukrainy № 225/2021 «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku "Pro Stratehiiu liudskoho rozvytku"». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/luouJs>
- [2] A. Vakoliuk, Mikrodiplomy chy vyshcha osvita: shcho peremozhe? Universytet: 6 rokov kotu pid khvist? [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/fKmtpr> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022.
- [3] Natsionalna dopovid pro stan i perspektyvy rozvytku osvity v Ukraini; V. H. Kremen, Red. Kyiv, Ukraina: KONVI PRINT, 2021. <https://doi.org/10.37472/NAES-2021-ua>
- [4] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2016, Hrud. 14). Rozporiadzhennia № 988-r «Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity "Nova ukrainska shkola" na period do 2029 roku». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/K41sGI>
- [5] Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu; S. Shkarlet [ta in.], Red. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/Ixacqh> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022.
- [6] V. V. Oliinyk, M. O. Kyrychenko, O. M. Otych, T. M. Sorochan, O. I. Bondarchuk, N. H. Didenko, L. M. Serheieva, N. I. Klokar, V. V. Sydorenko, M. I. Skrypnyk, «Problemy i perspektyvy rozvytku pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity v umovakh rozbudovy novoi ukrainskoi shkoly», v Naukove zabezpechennia rozvytku osvity v Ukraini: aktualni problemy teorii i praktyky (do 25-richchia NAPN Ukrainy). Kyiv, Ukraina: Vydav. dim «Sam», 2017, s. 382–391.
- [7] N. V. Liubchenko, «Tekhnolohii stratehichnoho planuvannia ta proiektnoho menedzhmentu v upravlinni osvitoiu obiednanoi terytorialnoi hromady i opornymy shkolamy», Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriiia «Sotsialni ta povedinkovi nauky», vyp. 10(39), s. 36–59, 2019. Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/ijfXAV> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022.
- [8] N. V. Liubchenko, N. I. Bilyk, «Superviziia yak tekhnolohiia pisliadyplomnoi osvity pedahohichnykh pratsivnykiv u konteksti Kontseptsii "Nova ukrainska shkola"», Imidzh suchasnoho pedahoha, № 5(200), s. 5–13,

2021. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-5\(200\)-5-13](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-5(200)-5-13)
- [9] H. V. Mozghova, V. A. Yevtushenko, A. D. Mozghova, «Formuvannia soft skills fakhivtsia v haluzi marketynhu na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu», *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. № 22, 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/drtrd> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022.
- [10] S. A. Nakhod, «Znachushchist "Soft skills" dlia profesiinoho stanovlennia maibutnikh fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii», *Naukovyi chasopys Natsionalnogo pedahohichnogo universytetu imeni M. P. Drahomanova. Serii 5: Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy*, № 63, s. 131–135, 2018.
- [11] N. V. Tilikina, *Navychky XXI stolittia ta umovy yikh formuvannia i rozvytku dlia molodi*. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/bevov> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022.
- [12] Verkhovna Rada Ukrainy. (2017, Veres. 05). Zakon № 2145-VIII «Pro osvitu». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/ixnq>
- [13] Verkhovna Rada Ukrainy. (2014, Lyp. 01). Zakon № 1556-VII «Pro vyshchu osvitu». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/jhtp>
- [14] *Entsyklopediia osvity*, V. H. Kremen, Red. Kyiv, Ukraina: Yurinkom Inter, 2008.
- [15] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2011, Lystop. 23). Postanova № 1341 «Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ramky kvalifikatsii». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/gkrz>
- [16] *Entsyklopediia osvity*, 2-he vyd., dopov. ta pererob., V. H. Kremen, Red. Kyiv, Ukraina: Yurinkom Inter, 2021.
- [17] *Profesiini standarty. Natsionalne ahentstvo kvalifikatsii*. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/drtrs> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022.
- [18] Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2021, Veres. 17). Nakaz № 568-21 «Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu "Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity"». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/akxck>
- [19] N. V. Bakulina. «Formuvannia metanavychok yak tsinnisno-smysloviy oriientyr suchasnoi osvity», na Mizhnar. nauk.-prakt. vebinari, Ukraina i Svit: tsinnisno-smysloviy oriientyry rozvytku humanitarno-pedahohichnoi osvity, Dnipro: Pryvat. ustanova «Vyshchyi navch. zaklad "Mizhnar. humanitarno-ped. in-t «Beit-Khana»", 2020, s. 39–45. ISBN978-966-934-260-7 [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/drtsc> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022.
- [20] SOFT SKILLS. Miaki navychky dlia uspishnoi kariery maibutnoho. 2021.

- [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/D51kTU> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022.
- [21] Hard Facts About Soft Skills. An actionable review of employer perspectives, expectations and recommendations. 2016. [Online]. Available <http://surl.li/drtsg> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022.
- [22] The Future of Jobs. Report. 2020. [Online]. Available: <http://surl.li/ddjwi> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022.
- [23] V. Muromets, Top 5 soft skills dlia uspishnosti u zhytti i karieri. 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/drtsk> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022.
- [24] European Dictionary of Skills and Competences. [Online]. Available: <https://is.gd/VdismM> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022.
- [25] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021, Kvit. 14). Rozporiadzhennia № 366-r «Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/xaog>
- [26] Verkhovna Rada Ukrainy. (2020, Sich. 16). Zakon № 463-IX «Pro povnu zahalnu seredniu osvitu». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/mfrk>
- [27] Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2019, Sich. 09). Nakaz № 17 «Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia instytutsiinoho audytu zakladiv zahalnoi serednoi osvity». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/ayecr>
- [28] Metodichni rekomendatsii shchodo zastosuvannia profesiinoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/drtky> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022.
- [29] T. O. Lukina, Upravlinnia yakistiu zahalnoi serednoi osvity. Kyiv, Ukraina: Ped. dumka, 2020.
- [30] N. V. Liubchenko, H. H. Marchuk. Profesiinyi klaster kerivnyka (dyrektora) zakladu zahalnoi serednoi osvity. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/B2MkcS> Data zvernennia: Zhovt. 26, 2022

*Стаття надійшла до редакції  
10 жовтня 2022 року*