


DOI [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-20\(49\)-106-129](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-20(49)-106-129)  
УДК: 37.04:005.33:[005.6+005.95/.96]

**Лукіна Тетяна Олександрівна,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
головний науковий співробітник відділу моніторингу  
та оцінювання якості загальної середньої освіти  
Інституту педагогіки НАПН України.  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-3802-6666>  
[tata\\_lukina@ukr.net](mailto:tata_lukina@ukr.net)

## **ОСВІТНІ ПОТРЕБИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ІНДИКАТОР РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ**

**Анотація.** У статті зроблено аналітичний огляд сучасних досліджень освітніх потреб керівників (лідерів) освітніх закладів, зокрема закладів загальної середньої освіти, у світі та в Україні. Обґрунтовано, що освітні потреби можуть слугувати своєрідним індикатором розвитку професійної компетентності керівника закладу освіти та мають бути покладені в основу змісту програм підвищення кваліфікації фахівців. Проведено аналіз змісту професійних стандартів керівників (лідерів) закладів освіти різних країн світу та України. Виявлено принципову схожість основних концептуальних підходів і структурних складових всіх стандартів професійної діяльності керівників освітніх установ. Обґрунтовано наявність деякої невідповідності у змісті стандарту професійної діяльності директорів закладів загальної середньої освіти в Україні переліку відповідних трудових функцій і професійних компетентностей, які є необхідними для вирішування низки питань (фінанси, комунікації тощо). Наведено узагальнені результати проведеного дослідження освітніх потреб директорів закладів середньої освіти щодо удосконалення навичок професійної діяльності з управління якістю освіти. Автор аналізує відмінності у розумінні керівником освітнього закладу місця і призначення (спрямованості) діяльності з управління якістю освіти в структурі його професійної діяльності; визначає основні пріоритети у формуванні керівниками освітніх установ своїх освітніх потреб та виявляє чинники мотивації директорів шкіл до саморозвитку. Доведено, що освітні потреби керівників закладів середньої освіти в основному віддзеркалюють сучасні суспільні та освітні трансформації, а також характеризують рівень професійного розвитку

фахівця. З'ясовано, що найбільш затребувані керівниками освітніх установ освітні потреби зумовлені змінами їх функціональних повноважень у зв'язку з розширенням автономії закладу, підвищенням рівня відповідальності за результати функціонування закладу освіти та іншими процесами. Виявлені відмінності у формулюванні освітніх потреб даної категорії фахівців є наслідком наявних національних традицій розвитку освітніх систем, особливостей професійної підготовки директорів шкіл та чинних правових норм, зокрема щодо переліку посадових обов'язків і компетенцій, характеру відповідальності за результати діяльності закладу освіти тощо.

**Ключові слова:** освітні потреби; професійний розвиток; професійна компетентність; керівник (директор); заклад загальної середньої освіти; само оцінювання; лідерство; якість освіти.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Однією з ключових проблем системи післядипломної педагогічної освіти є забезпечення умов для вдосконалення професійної (управлінської) компетентності, організація та сприяння постійному професійному розвитку керівника закладу освіти, зокрема закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО). Професійний розвиток керівника освітньої установи відіграє ключову роль не лише для відшліфовування власної професійної майстерності, удосконалення лідерських та управлінських якостей. Він є необхідною умовою для забезпечення ефективного функціонування закладу освіти і формування його організаційної культури, створення умов для досягнення високої якості освіти та, безперечно, професійного зростання вчителів. В умовах наявних освітніх, соціально-економічних і суспільно-політичних змін та необхідності здійснювати професійну діяльність у кризових умовах і надзвичайних ситуаціях роль закладу освіти в цілому та його керівника зокрема набувають нового значення й ваги не лише для педагогічного колективу, а й для громади. Саме тому актуальним стає завдання своєчасного виявлення освітніх потреб керівників освітніх установ та конкретизації на цій основі необхідних професійних компетентностей, оновлення й уточнення необхідних навичок і способів реалізації професійної діяльності директора ЗЗСО, що викликані означеними змінами ситуації та обставинами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема дослідження освітніх потреб різних здобувачів освіти завжди була в центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. І не випадково, оскільки вона займає одне з центральних місць при розгляді питання про забезпеченні

професійного розвитку особистості фахівця, зокрема керівника закладу освіти. Професійний розвиток керівника закладу освіти був предметом уваги В. Бобиря, В. Бондаря, В. Вдовиченка, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, І. Каденко, С. Калашнікової, Л. Карамушки, В. Маслова, А. Щетініної та багатьох інших вітчизняних дослідників. Українських вчених також цікавили питання визначення змін у структурі професійних потреб педагогічних працівників. Зокрема системи професійної (професійно-технічної) освіти (Л. Сергєєва, Л. Петренко, О. Купрієвич), практичні питання використання різноманітних педагогічних технологій для забезпечення професійного розвитку педагогів (Н. Білик, Н. Любченко, О. Бондарчук, Л. Оліфіра), побудови цифрового освітнього середовища післядипломної освіти, створення відкритого університету для реалізації професійного розвитку педагогічних і керівних кадрів освіти (Л. Карташова, М. Кириченко, З. Рябова, Т. Сорочан) та багато інших.

Так, зокрема Л. Сергєєва наголошує на важливості вивчення реальних освітніх потреб педагогічних працівників системи професійної (професійно-технічної) освіти та врахування при організації начального процесу вплив основних чинників, що заважають або ускладнюють задоволення цих потреб споживачів освітніх послуг [1].

З. Рябовою і Г. Єльніковою засобами анкетування різних категорій споживачів освіти з'ясувалися нагальні потреби розвитку професійної компетентності в умовах цифровізації [2].

Л. Петренко розкриває стратегічні орієнтири професійного розвитку науково-педагогічних працівників в умовах відкритої освіти. Дослідниця наголошує на тому, що саме відкрита освіта забезпечує розбудову єдиного інформаційного освітнього простору, «розширює комунікаційні можливості, змінює засоби навчання і трансформує традиційну систему освіти в концептуальну модель нової освіти, яка базується на сучасних цілях, оновленні змісту, принципах, методах, технологіях» [3].

Значний інтерес для розуміння усієї палітри напрямів дослідження даної проблеми мають наукові праці зарубіжних дослідників, у яких розглядалися питання, пов'язані із різними аспектами виникнення тих чи інших освітніх потреб дорослого населення, особливо керівників освітніх установ, зокрема директорів закладів середньої освіти (ЗСО), а також із з'ясуванням характеру й особливостей впливу цих потреб на професійну діяльність і професійний розвиток особистостей як самих керівників, так і педагогічних колективів та учнів.

Так, Нун Суонг Нгуєн [4], досліджуючи процес професійного

розвитку осіб, що визначають політику в галузі освіти, та директорів закладів освіти, на підставі проведеного ним аналізу літератури дійшов висновку, що дана категорія здобувачів освіти, на відміну від звичайних вчителів, дуже рідко була предметом спеціального вивчення науковцями. Автор виявив широкий спектр тлумачень поняття «професійний розвиток» загалом і «професійний розвиток директорів шкіл», що варіюються від «офіційних навчальних курсів» до «неформальної взаємодії між керівниками освіти, освітніх установ і вчителями», при цьому ключовим питанням у такому розвитку виступають завдання розвитку лідерства як інструменту, який «розширює знання, доповнює та вдосконалює управлінські навички та методи лідерства, розширює кругозір та стимулює творчість» [5]. Серед найбільш популярних форм реалізації професійного розвитку керівників закладів освіти вчений називає майстер-класи, конференції та семінари, наставництво, тіньовий супровід та коучинг [Там само].

Взагалі варто зазначити, що проблема лідерства у так званих лідерів освіти – керівників освітніх установ – є найбільш поширеною тематикою у зарубіжних дослідників в останні роки. Розглядаються питання ставлення різних груп респондентів до розвитку лідерських якостей директорів закладів освіти, оцінюється вплив лідерських якостей і поведінки керівника на ефективність формування організаційної культури освітньої організації та розвиток професійних якостей учителів, підвищення якості освіти / навчання учнів, а також інші аспекти.

У статті Nasib Tua Lumban Gaol [6] автор за результатами ретроспективного аналізу проблеми у науковій літературі за 2004-2019 роки робить висновок про недостатність дослідження питання виявлення освітніх потреб і наявних якостей (управлінських, лідерських) у потенційних претендентів на посади директорів шкіл та неадекватність самих процесів їх відбору на прикладі Індонезії. На його думку, рішення проблеми полягає у створенні основних навчальних центрів у всій країні та вдосконаленні основних процедур відбору.

Подібні питання також розглядаються і в роботі колективу дослідників з Малайзії [7]. На підставі проведеного опитування авторами була з'ясована думка директорів про необхідні професійні навички, які забезпечать ефективність його роботи. Отже, найбільш затребуваними виявилися курси лідерства і фінансового менеджменту.

Деяко суперечливі результати отримали німецькі вчені, досліджуючи вплив програми програм підвищення кваліфікації на самооцінку навичок

директорів, пов'язаних із покращенням школи [8]. Дослідникам вдалося виявити наявність змін у лідерській (управлінській) діяльності учасників експерименту в залежності від тривалості досвіду практичної роботи на посаді директора школи, що є цілком логічним. Водночас, не було помічено відчутної кореляції між самоефективністю, готовністю директорів шкіл до інновацій та змінами в їх професійній поведінці. Така ситуація, на думку авторів, може бути пояснена недостатністю експериментальних даних (відсутність контрольної групи), а також можливим впливом на результат того, наскільки самі керівники були задіяні у процесах (проектній діяльності в закладах освіти). У такому разі можна припустити, що ступінь безпосередньої участі керівників у проектній діяльності виступає спонукальним мотивом стосовно формування освітньої потреби в оволодінні відповідними навичками професійної діяльності.

Цікавою в контексті дослідження взаємозв'язку між освітніми потребами та професійним розвитком виявляється стаття А. Параіоанпу та колективу вчених [9]. Автори аналізують взаємозв'язки між кар'єрною стійкістю і самоефективністю директорів початкових класів та виявляють чинники, що впливають на характеристики зазначених параметрів. Вони пропонують широко використовувати коучингові програми, якими передбачено надання консультативних послуг директорам на підставі вивчення їхніх потреб у розвитку соціальних навичок, емоційних властивостей, впевненості у собі тощо.

Певним чином також співзвучна з нашим дослідженням наукова праця канадських дослідників [10], що присвячена аналізу історії керівництва й управління державними школами в Онтаріо (Канада), зокрема вивченню змін у характері професійної діяльності та повноваженнях директорів шкіл і їх заступників, що яскраво віддзеркалюють процеси економічного, соціального, політичного, історичного та освітнього характеру. Серед іншого науковці зазначають, що професійна діяльність цих категорій керівників освітніх закладів потребує чудово розвинених навичок міжособистісного спілкування, стратегічного мислення, інклюзивного лідерства і цінностей, здібностей до впровадження організаційних змін і здатності приймати рішення, які засновані на фактичних даних. Наявність рольових відмінностей у діяльності керівника (більш експансивна) і в заступника (реактивна) відповідним чином відбивається в освітніх програмах, практиці підготовки цих фахівців, а також у ступені задоволеності слухачів отриманих результатами навчання, якщо вони сприяють підвищенню ефективності їх професійної діяльності.

Особливий інтерес представляє стаття Е. Klein та J. Schwanenberg [11], у



якій досліджувалися освітні потреби директорів шкіл Німеччини у зв'язку із зміною їх професійної ролі з вчителя, наділеного певними адміністративними функціями, на керівника-лідера з покращення школи. Вчені дійшли висновку, що незважаючи на відсутність в директорів спеціальної підготовки, їхні освітні потреби пов'язані, насамперед, з індивідуальними особливостями (освіта, досвід роботи, рівень самосвідомості) та шкільними чинниками (рівень розвитку школи, позиція педагогічного колективу). Проте, дослідники не виключають впливу на результат того факту, що нормативно проголошені зміни ролі керівників реально не відбулися на практиці.

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

**Мета** статті полягає у дослідженні освітніх потреб директорів закладів середньої освіти як індикаторів розвитку їх професійної компетентності в умовах сучасних суспільних викликів та освітніх змін.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено наступні **завдання**:

- виявити особливості формування освітніх потреб керівників закладів середньої освіти в умовах сучасних суспільних та освітніх трансформацій;
- проаналізувати відповідність освітніх потреб керівників закладів середньої освіти змісту професійних стандартів цих категорій працівників.

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

Відправними точками нашого дослідження є ключові поняття «освітня потреба» та «професійний розвиток фахівця», зокрема керівника ЗЗСО.

Поняття «освітня потреба» в літературі іноді тлумачиться як синонім поняття «освітній запит». Доволі докладний аналіз доцільності ототожнення цих понять проведено С. Івашньою [12]. Вона дійшла висновку про доцільність розрізнення цих термінів, що зумовлене наявними відмінностями у масштабі, характері та ступені зацікавленості потенційних споживачів у наданні освітньої послуги. Відмінності у цих поняттях, на нашу думку, краще проявляються при зверненні до основ маркетингу. Згідно з таким підходом потреба розглядається як нужда (тобто відчуття людиною нестачі чогось), що приймає специфічну форму відповідно до культурного рівня та особистості індивіда. Освітня потреба дорослої людини відповідно означає «стан недостатності, при якому доросла людина відчуває нестачу в знаннях, різних напрямках, видах чи формах освітньої діяльності...» [13, с. 283]. Запит, зокрема, й освітній, являє собою потребу, що осмислена людиною та підкріплена її купівельною

спроможністю. Таким чином, наявні освітні потреби професійного характеру спонукають фахівця формулювати конкретні освітні запити, які й мають розглядати і враховувати при складанні програм підготовки та підвищення кваліфікації освітні установи.

Знання освітніх потреб і освітніх запитів потенційних споживачів освітніх послуг покладатися в основу змісту освітніх програм підвищення кваліфікації в системі післядипломної освіти і забезпечувати професійний розвиток слухачів, зокрема керівників ЗЗСО. Водночас ми зазначили, що вивчення освітніх потреб буде мати результативний вплив на розвиток професійних компетентностей слухачів лише у разі належного методичного, технологічного та кадрового забезпечення системи післядипломної освіти та якості самого інструментарію для опитування [14].

Професійний розвиток як «процес закономірних змін, що включає кількісні та якісні перетворення у професійній діяльності в контексті життєвого розвитку» [15] особистості різними дослідниками тлумачиться по-різному з позицій педагогіки, психології, в межах акмеологічного, синергетичного та інших підходів. В *Енциклопедії освіти* професійний розвиток визначається як «процес формування суб'єктів професійної діяльності, тобто системи певних властивостей в умовах неперервної професійної освіти, самовиховання та здійснення професійної діяльності. У процесі професійного розвитку особистість оволодіває системою професійно важливих якостей, до якої входять комунікативні, мотиваційні, характерологічні, рефлексивні, освітні, інтелектуальні, психофізіологічні властивості людини... Професійний розвиток відбувається у процесі професійного навчання і самовиховання, професійної підготовки особистості» [16]. Таким чином, професійний розвиток, як процес задоволення освітніх потреб фахівця, характеризує відповідним чином набуту якість освіти дорослої людини [17, с. 465]. Забезпечення високої якості освіти дорослої людини, зокрема керівника ЗЗСО, яка б надавала їй можливість реалізувати свій потенціал, є керованим процесом, який потребує організації спеціального управління якістю наданої освіти [18, с. 945–947].

Теоретичну основу нашого дослідження значно зміцнили теоретичні положення та практичні напрацювання вчених інших країн щодо запровадження лідерства як стратегічного напрямку в підготовці керівників шкіл, зокрема й через інструменти цифрового освітнього середовища. У багатьох країнах світу, в основному англомовних, це призвело до запровадження стандартизованих описів компетенцій директорів шкіл, які досить легко виявляються як освітні потреби і запити

споживачів, легше вимірюються і, відповідно, складають основу розробки програм професійного навчання. У якості прикладу можна назвати Рамки лідерства Онтаріо у Канаді [19], Професійні стандарти Освітніх лідерів штату Вірджинія, США [20], Стандарти лідерства і управління Шотландії [21], Австралійський професійний стандарт для директорів і лідерів [22], Національні стандарти якості для директорів шкіл Англії [23] та рекомендації щодо оновлення цих стандартів 2020 р. [24] та інші, які були вироблені на основі численних досліджень [25]. На думку A. Riveros і W. Wei, створення таких стандартів є результатом зближення освітніх практик, а також відображенням процесів оновлення публічного управління освітою, посиленням децентралізації, глобальної конкуренції та ринкової системи підзвітності [26].

### **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

У процесі виконання дослідження були використано комплекс методів дослідження, а саме: аналізу, порівняння та узагальнення наукової та нормативно-правової вітчизняної та зарубіжної літератури, анкетування та статистичного аналізу отриманих результатів опитування директорів ЗЗСО.

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

Доросла людина усвідомлює необхідність отримання нових або удосконалення наявних навичок відповідно до того, як впливають на неї різноманітні соціально-економічні процеси, що відбуваються в оточуючому середовищі, якою мірою вони (зміни) примушують людину змінювати усталену поведінку, способи виконання професійних завдань. Досить дієвим і зручним інструментом визначення кола професійних знань, навичок і компетентностей виявилися різноманітні професійні стандарти, зокрема стандарти керівників шкіл. Ці стандарти, у свою чергу, слугують основою, підґрунтям для визначення змісту освітніх програм підготовки і підвищення кваліфікації керівників освітніх установ. Виникає, на наш погляд, цілком логічне запитання про те, якою мірою зміст цих професійних стандартів відповідає освітнім потребам і запитам керівників середніх шкіл, що постійно змінюються під впливом соціальних і економічних процесів та освітніх трансформацій.

У цьому контексті практичну основу для виявлення, оцінювання та порівняння освітніх потреб директорів шкіл склали результати дослідження потреб, проблем підготовки та компетентностей директорів середніх шкіл у Республіці Сербія, що було проведено групою вчених (J. Teodorovic, S. Sevkusic,



V. Dzinovic, D. Malinic, 2020). Це дослідження було спрямоване на з'ясування думки чинних директорів шкіл щодо важливості опанування ними певних компетенцій, що є необхідними для успішного здійснення управлінських функцій та які знайшли своє відображення у Стандарті компетенцій директора освітньої установи і виховання, ухвалені у 2013 році. Даний стандарт визначає шість блоків управлінського лідерства: 1) управління навчальним і виховним процесом у школі; 2) планування, організація та контроль роботи установи; 3) моніторинг та поліпшення роботи персоналу; 4) розвиток співробітництва з батьками/опікунами, управлінням освітою, представниками профспілки та громадськістю; 5) фінансово-адміністративне управління установою; 6) забезпечення законності роботи установи [27]. Кожен з означених блоків містить низку конкретних компетенцій та індикаторів для їх вимірювання.

За результатами проведеного опитування дослідниками було з'ясовано, що переважна більшість директорів шкіл, що брали участь в опитуванні, підтвердили доцільність включення до стандартів професійних компетенцій керівника середньої школи більшості з навичок. Зокрема таких як: моніторинг і контроль роботи викладачів (82%), забезпечення ефективного процесу самооцінювання та використання цих результатів для підвищення якості роботи установи (82,8%), забезпечення умов для створення здорового середовища з високим ступенем комфортності для учасників освітнього процесу (86,2%) створення шкільного середовища, у якому кожен учень має можливість розвиватися (81,1%), стимулювання співробітників до комунікації та співпраці, створення атмосфери взаємоповаги (80,8%) та ін. Значно більше сумнівів щодо необхідності включення до переліку професійних компетенцій у директорів викликали позиції стандарту, що передбачали: знання юридичних і фінансових питань (46%), навичок ефективного використання шкільного простору та обладнання (59%), планування і контролю за професійним розвитком вчителів (54,5%), контроль за використанням знань і навичок, отриманих вчителями (56,2%), заохочення вчителів до розвитку соціальних навичок в учнів та до використання у роботі сучасної педагогічної літератури (57–59%) [28].

Друге завдання цього дослідження передбачало виявлення освітніх потреб директорів шкіл відповідно до переліку компетентностей, що містяться у професійному стандарті. Понад 80% керівників закладів середньої освіти заявили, що їм необхідні: комунікативні навички, вміння створення сприятливого клімату та механізмів захисту від насильства, здорового освітнього середовища у закладі, організаційні навички з формування

команди та делегування повноважень, економічні знання, навички з мотивації педагогічного персоналу, навички щодо стратегічного управління, управління проектною діяльністю, формування та реалізації політики розвитку закладу, вміння використовувати моніторинг виконання індивідуальних освітніх планів [Там само]. Переважання в освітніх пріоритетах директорів навичок управління освітньою організацією продемонструвало те, що вони вважають себе більше менеджерами, а ніж педагогами-керівниками освітньої установи, що підтверджує зміну ролі керівника закладу освіти. Так, фактично незатребуваними (менше 30%) залишилися навички, пов'язані з поліпшенням викладання (аналізування досягнень учнів, визначення коригувальних заходів, стимулювання вчителів до застосування різноманітних методів навчання, стимулювання вчителів до використання інструментів спеціальної освіти (роботи з дітьми з особливими освітніми потребами).

Ми порівняли структуру і зміст Стандарту компетенцій директора освітньої установи і виховання Сербії з професійним стандартом керівника (директора) ЗЗСО в Україні, що був затверджений у 2021 році. Цим стандартом визначено загальні компетентності, якими має володіти керівник закладу освіти такого типу, а також перелік його трудових функцій [29]. Трудові функції розділені на такі основні п'ять блоків:

- забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти, що передбачає наявність нормативно-правової компетентності, компетентності стратегічного управління закладом освіти та компетентність стратегічного управління персоналом;
- забезпечення управління якістю освітньої діяльності, що реалізується при наявності компетентності забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, а також компетентності організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечення партнерської та мережевої взаємодії завдяки прояву лідерської, емоційно-естетичної компетентностей та компетентності педагогічного, соціального та мережевого партнерства;
- організація безпечного та здорового освітнього середовища при сформованості здоров'язбережувальної, інклюзивної та проєктувальної компетентностей;
- забезпечення власного безперервного професійного розвитку завдяки інноваційної та інформаційно-цифрової компетентностей, а також здатності до навчання упродовж життя.

Порівнюючи ці стандарти професійної діяльності, ми дійшли

висновку про те, що основні концептуальні підходи, які покладені в основу формування структури і змісту професійних компетентностей керівників закладів середньої освіти в Республіці Сербія та в Україні в основному збігаються, але є і певні відмінності. Це дає простір для удосконалення стандарту професійної діяльності директора ЗЗСО в Україні, удосконалення освітніх послуг й розширення їх палітри та розробки освітніх продуктів, що мали б задовольнити освітні потреби цієї категорії споживачів.

Так, центральними лініями всіх стандартів професійної діяльності керівників освітніх установ виявилися: правова компетентність та забезпечення діяльності закладу в правових межах; формування лідерських якостей керівника як основи для забезпечення успішного функціонування та розвитку закладу освіти та його персоналу; здатність до здійснення стратегічного планування на основі моніторингу як інформаційної основи управління освітою [30]; здатність до створення безпечного, інклюзивного, комфортного для всіх учасників освітнього процесу освітнього середовища.

Незважаючи на проголошений курс на посилення відповідальності керівника закладу освіти, впровадження автономії закладу освіти, зокрема фінансової та інституційної, у стандарті професійної діяльності керівника (директора) ЗЗСО в Україні не відображено відповідних трудової функцій та професійних компетентностей, які б передбачали здатність до вирішення питань фінансового характеру, організацію ефективного співробітництва з представниками місцевих органів влади, профспілкою, громадськістю, бізнес-партнерами тощо.

Водночас, вітчизняний документ, на відміну від стандарту професійної діяльності директора школи в Сербії, набагато більше уваги приділяє навичкам формування й реалізації внутрішньої системи забезпечення якості освіти (проведення моніторингу, аналітико-прогностичної діяльності, формування культури академічної доброчесності тощо), саморозвитку та професійного самовдосконалення як необхідної передумови успішного виконання трудових функцій та забезпечення розвитку закладу освіти, а також передбачає необхідність цифрової компетентності задля створення та ефективного використання цифрового освітнього середовища та електронних управлінських ресурсів.

У межах дослідження процесів самооцінювання якості освіти в ЗЗСО та особливостей прояву оціночної компетентності керівників цих закладів нами було проведено дослідження освітніх потреб директорів шкіл щодо удосконалення навичок професійної діяльності з управління якістю освіти

[31]. В опитуванні брали участь близько 150 керівників освітніх закладів з різних областей України. Проведене опитування було орієнтовано на з'ясування таких ключових питань, як:

1. Розуміння керівником закладу освіти місця і призначення (спрямованості) діяльності з управління якістю освіти в структурі його професійної діяльності.

2. Самооцінювання рівня професійної компетентності з управління якістю освіти керівниками закладів освіти як потенціал до самовдосконалення та розвитку.

3. Виявлення пріоритетів у формуванні керівниками ЗЗСО своїх освітніх потреб.

4. Виявлення основних чинників мотивації керівників ЗЗСО до самовдосконалення.

Аналіз відповідей показав, що переважна більшість респондентів (85%) мали великий стаж роботи у сфері освіти, зокрема 73% понад 20–30 років і 12% – понад 30 років. Порівняно незначна кількість чинних директорів шкіл (8%) працюють у сфері освіти менше 20 років. Окрім того, опитані зазначили і про наявний чималий досвід безпосередньо управлінської діяльності.

У ході опитування було з'ясовано, що 22,3% респондентів схильні вважати управління якістю освіти окремим самостійним напрямом у структурі професійної діяльності керівника закладу освіти, який спрямовано на забезпечення вимог освітнього стандарту. Майже 9% учасників опитування визнали його стратегічним напрямом у діяльності керівника закладу. Близько половини учасників дослідження (46,7%) висловили впевненість у тому, що діяльність керівника закладу з управління якістю освіти означає «діяльність з контролю за дотриманням високих результатів навчання здобувачів освіти». Лише шоста частина респондентів (16,5%) розуміють управління якістю освіти як «комплексну діяльність зі створення низки умов (ресурсних, кадрових, фінансових...) щодо забезпечення якісної освіти та освітньої діяльності».

Варто зазначити, що понад 70% респондентів поставилися до оцінювання власного рівня сформованості професійної компетентності з управління якістю освіти досить самокритично, про що свідчить їх відповідь «потребує постійного удосконалення».

Діяльність з управління якістю освіти досить багатогранна. Успішна реалізація управлінської діяльності керівника ЗЗСО потребує від нього володіння різноманітними компетенціями та навичками використання

освітніх і управлінських технологій, зокрема тих, що передбачають прогнозування явищ, визначення стратегій розвитку закладу і побудову рішень на основі аналітичної інформації і спеціальних досліджень процесів, моделювання ситуацій, виявлення та оцінку ризиків тощо. Для з'ясування освітніх потреб респондентам було запропоновано здійснити оцінку ступеня привабливості для них значного переліку (понад 40 назв) тематичних курсів підвищення кваліфікації. Перехресний аналіз отриманих результатів засвідчив, що найбільший інтерес для них (із середньозваженими оцінками від 7,5 до 9,3) склали теми, що передбачали формування й удосконалення наступних навичок: підготовки закладу освіти до проведення інституційного аудиту (9,3), роботи з цифровими сервісами та освітніми платформами (9,3), створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти (9,1), застосування технології управління якістю освіти у закладі загальної середньої освіти (8,7) використанні технологія реалізації проєктної діяльності (8,6), застосування технології формування інклюзивного освітнього середовища у ЗЗСО (8,1), реалізації фінансового забезпечення закладу освіти за умов фінансової автономії закладу освіти (8,0), організації роботи з обдарованими учнями (7,9), використання технології ефективного ділового спілкування (7,8), викладання окремих навчальних предметів в умовах Нової української школи (7,5).

Порівняння отриманих даних з результатами вивчення освітніх потреб керівників закладів середньої освіти у Сербії, що були проаналізовані вище, дає можливість побачити схожі тенденції. Так, актуальними для керівників закладів освіти обох країн виявляються тематики, пов'язані з поліпшенням професійної компетентності керівників щодо здійснення суто управлінських функцій, що зумовлено зростанням вимог до професійних якостей цих працівників, а також підвищенням рівня їх персональної відповідальності за результати функціонування закладу освіти в умовах більшої чи меншої автономії. Варто зазначити, що вітчизняні директори ЗЗСО, на відміну від сербських колег, продемонстрували значну зацікавленість у розвитку власної цифрової компетентності, що ймовірно пов'язане із процесами діджиталізації та цифровізації в країні, а також необхідністю організувати освітній та управлінський процеси за умов карантинних обмежень, викликаних поширенням в останні роки пандемії COVID-19, а сьогодні, й військовим станом в Україні. Значно меншим попитом у керівників освітніх установ в обох країнах користуються тематичні курси і, відповідно, навички, які



забезпечують удосконалення педагогічної майстерності та професійних якостей педагога (вчителя-предметника).

Додатковим підтвердженням нашого припущення про можливі причини впливу на освітні потреби керівників закладів середньої освіти є результати ранжування учасниками дослідження чинників мотивації до самовдосконалення. У порядку зменшення рангу (тобто вагомості впливу певного фактору мотивації) ці чинники розподілилися наступним чином:

1. Відчуття недостатності підготовки для виконання професійних (посадових) завдань.

2. Впровадження технологій управління якістю освіти на всіх рівнях функціонування освітніх систем.

3. Бажання пізнати нове.

4. Розширення автономії закладу освіти та підвищення відповідальності керівника освітньої установи за результати освітньої діяльності та якість освіти.

5. Посилення цифровізації всіх процесів в освіті та суспільстві.

Отримані у ході даного дослідження результати виявилися достатньо інформативними для прогнозування освітніх потреб керівників ЗЗСО.

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

Отримана в ході дослідження інформація підтвердила тезу про те, що освітні потреби керівника закладу освіти виступають потужним чинником його професійного зростання та можуть використовуватися як індикатор сформованості у фахівця його професійної (управлінської) компетентності.

З'ясовано, що для багатьох країн світу характерним виявилася наявність професійних стандартів керівників закладів середньої освіти, структура і зміст яких мають багато спільних рис, зокрема лідерство, управління персоналом та сприяння його розвитку, комунікація з органами влади, громадськими та професійними організаціями.

Доведено, що освітні потреби керівників закладів середньої освіти різних країн в основному віддзеркалюють сучасні суспільні та освітні трансформації. Зокрема, найбільш затребуваними керівниками освітніх установ виявилися навички реалізації лідерства (управління), що безумовно, є наслідком зміни їх функціональних повноважень через розширення автономії закладу, підвищення рівня відповідальності за результати функціонування закладу освіти. Водночас виявлено й певні

відмінності, що зумовлені національними традиціями розвитку освітніх систем, особливостями професійної підготовки директорів шкіл та чинними правовими нормами, зокрема переліком посадових обов'язків і компетенцій, характером відповідальності за результати діяльності закладу освіти.

Перспективи подальших досліджень. З урахуванням окреслених у статті особливостей формування освітніх потреб керівників ЗЗСО та розгляду їх як своєрідних індикаторів професійного розвитку цих фахівців вважаємо перспективним дослідження рівня сформованості оціночної компетентності директорів закладів освіти як необхідного компоненту успішного впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти та реалізації самооцінювання результатів діяльності освітньої установи.

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

- [1] Л. М. Сергеева, «Вектор розвитку освітньо-професійних потреб педагогічних працівників системи професійної (професійно-технічної) освіти», на *Всеукр. наук.-практ. конф. Розвиток педагогічної майстерності майбутнього педагога в умовах освітніх трансформацій*, Глухів, 2021, с. 43–45. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/gg1Qbo> Дата звернення: Квіт. 15, 2022.
- [2] З. В. Рябова, Г. В. Єльнікова, «Професійне зростання педагогів в умовах цифрової освіти», *Інформаційні технології і засоби навчання*, т. 80, № 6, с. 369–385, 2020. <https://doi.org/10.33407/itlt.v80i6.4202>
- [3] Л. М. Петренко, «Стратегічні орієнтири професійного розвитку науково-педагогічних працівників в умовах відкритої освіти», *Вісник післядипломної освіти. Педагогічні науки*, вип. 13(42), с. 170–184, 2020. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-13\(42\)-170-184](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-13(42)-170-184)
- [4] Huu Cuong Nguyen, «An Investigation of Professional Development among Educational Policy-Makers, Institutional Leaders and Teachers», *Management in Education*, № 33(1), 2018. [Online]. Available: <https://is.gd/SuR192> Accessed on: April 15, 2022.
- [5] E. B. Goldring, C. Preston, and J. Huff, «Conceptualizing and evaluating professional development for school leaders», *Paper Prepared for the Asian Leadership Roundtable Institute of Education*. Hong Kong, 2010, 35 с. [Online]. Available: <https://is.gd/KRrH4u> Accessed on: April 15, 2022.
- [6] Nasib Tua Lumban Gaol, «School leadership in Indonesia: A systematic literature review», *Educational Management Administration & Leadership*.

- April, 2021. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- [7] Lokman Mohd Tahir, Mohammed Berhandden Musah, Mohd Fadzli Ali, Abdul Halim Abdullah, and Mohd Hilmi Hamzah, «Principals' views on continuing professional development programmes: Evidence from Malaysia», *Educational management administration & leadership*. February, 2021. <https://doi.org/10.1177%2F1741143221988953>
- [8] A. Meyer, E. Richter, A. Gronostaj, and D. Richter, «Professionalisierung von Schulleitungen am Beispiel der Werkstatt "Schule leiten" Evaluationsergebnisse einer Fortbildungsreihe für Schulleitungen zum Thema Schulentwicklung», *DDS-Die Deutsche Schule*, 112, Jg., Heft 3, s. 277–295, 2020. <https://doi.org/10.31244/dds.2020.03.03>
- [9] A. Papaioannou, I. Papavassiliou-Alexiou, and S. Moutiaga, «Career resilience and self-efficacy of Greek primary school leaders in times of socioeconomic crisis», *International Journal of Educational Management*, vol. 36, no. 2, p. 164–178, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2021-0024>
- [10] Heather Rintoul, Pam Bishop, «Principals and vice-principals: exploring the history of leading and managing public schools in Ontario, Canada», *Journal of Educational Administration and History*, 51:1, p. 15–26, 2019. <https://doi.org/10.1080/00220620.2018.1513913>
- [11] Esther Dominique Klein, Jasmin Schwanenberg, «Ready to lead school improvement? Perceived professional development needs of principals in Germany», *Educational Management Administration & Leadership*, XX(X), p. 20–21, 2020. [Online]. Available: <https://is.gd/My03l8> Accessed on: April 15, 2022.
- [12] С. Івашнюва, «Освітні запити та потреби вчителів у контексті професійного розвитку», *Науково-практичний, освітньо-популярний журнал*, № 1/2, с. 32–34, 2018.
- [13] С. В. Архипова, «Освітні потреби дорослих», у *Освіта дорослих*, В. Г. Кремень, Ю. В. Ковбасюк, Ред. Київ, Україна: Основа, 2014, с. 283.
- [14] Т. О. Лукіна, «Освітні потреби слухача як основа формування змісту післядипломної освіти», на *Всеукр. інтернет-конф. Актуальні проблеми університетської та професійної післядипломної освіти в кризових умовах*. Київ, 2015, с. 64–65.
- [15] І. В. Каденко, А. С. Щетініна, «Феномен професійного розвитку в сучасному освітньому середовищі», *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі*, т. 2, № 67, с. 24–30, 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://cutt.ly/SGtq27m> Дата

звернення: Квіт. 15, 2022.


- [16] В. В. Рибалка, «Професійний розвиток», у *Енциклопедія освіти*, В. Г. Кремень, Ред. Київ, Україна: Юрінком Інтер, 2008, с. 733.
- [17] Т. О. Лукіна, «Якість освіти дорослих», у *Освіта дорослих*, В. Г. Кремень, Ю. В. Ковбасюк, Ред. Київ, Україна: Основа, 2014, с. 465.
- [18] Т. О. Лукіна, «Управління якістю освіти», у *Енциклопедія освіти*, В. Г. Кремень, Ред. Київ, Україна: Юрінком Інтер, 2008, с. 945–947.
- [19] *Ontario leadership framework*. Toronto, Ontario, 2013, 28 с. [Online]. Available: <https://cutt.ly/oGtecqN> Accessed on: April 15, 2022.
- [20] National Policy Board for Educational Administration. *Professional Standards for Educational Leaders*, 2015. Reston VA, USA. [Online]. Available: <https://cutt.ly/SGteLKy> Accessed on: April 15, 2022.
- [21] The General Teaching Council for Scotland. *Standards for Leadership and Management*. Glasgow, Scotland, 2012. [Online]. Available: <https://cutt.ly/BGttfq5> Accessed on: April 15, 2022.
- [22] Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles. *The Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL)*. 2014. [Online]. Available: <https://cutt.ly/cGttXNC> Accessed on: April 15, 2022.
- [23] Department of Education. *Gov. UK. National standards of excellence for headteachers: Departmental advice for headteachers, governing boards and aspiring headteachers*. 2015. [Online]. Available: <https://cutt.ly/tGtyNev> Accessed on: April 15, 2022.
- [24] Department of Education. *Gov. UK. Headteachers' standards: report of the review*. 2020. [Online]. Available: <https://cutt.ly/PGtuspV> Accessed on: April 15, 2022.
- [25] L. Ingvarson, M. Anderson, P. Gronn, and A. Jackson, Standards for school leadership: A critical review of the literature. *Teaching Australia*, 2006, 154 с. [Online]. Available: <https://cutt.ly/0Gtu5SS> Accessed on: April 15, 2022.
- [26] F. Riveros, W. Wei, «Standards and competency frameworks for school administrators: Global, comparative and critical perspectives», *Education Policy Analysis Archives*, 27 (111), p. 275–330, 2019. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4988>
- [27] Службени гласник РС. (2013, од 26, априла). *Правилник «О Стандардима компетенција директора установа образовања и васпитања»*, број 38. [Online]. Available: <https://cutt.ly/5Gtpo29> Accessed on: April 15, 2022.

- [28] J. Teodorovic, S. Sevkusic, V. Dzinovic, «Needs, problems and competencies of school principals in Serbia», *Zbornik instituta za pedagogska istrazivanja*, vol. 52, is. 2, p. 275–330, 2020. <https://doi.org/10.2298/ZIP12002275T>
- [29] Міністерство економіки України. (2021, Верес. 17). *Наказ № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/u54KXS> Дата звернення: Квіт. 15, 2022.
- [30] Т. О. Лукіна, «Моніторинг якості освіти як інформаційна основа управління освітою в Україні», у *Педагогічна і психологічна науки в Україні*. Київ, Україна: Педагогічна думка, 2007, т. 2, с. 134–144. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://lib.iitta.gov.ua/4131/> Дата звернення: Квіт. 15, 2022.
- [31] Т. О. Лукіна, «Управління якістю освіти як специфічний напрям професійної діяльності керівника закладу освіти», на *I Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. з міжнар. участю Мережа шкіл новаторства України: розвиток професійної компетентності керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників у контексті реалізації післядипломної освіти*; М. О. Кириченко, Ред. Полтава, Україна: ПОІППО, вип. 1, с. 95–98, 2021, [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/bvdhy> Дата звернення: Квіт. 15, 2022.

## EDUCATIONAL NEEDS OF THE GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION HEADS AS AN INDICATOR OF THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCE

**Tetyana Lukina,**

DS (Dr. Hab.) in Public Administration, Professor,  
Chief scientific officer of the Department of Monitoring  
and Quality Assessment of General Secondary Education  
Institute of Pedagogy of the National Academy  
of Educational Sciences of Ukraine.  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-3802-6666>  
[tata\\_lukina@ukr.net](mailto:tata_lukina@ukr.net)

**Abstract.** The article provides an analytical review of modern studies of the educational needs of heads (leaders) of educational institutions, in particular, institutions of general secondary education, in the world and in Ukraine. It is substantiated that educational needs can serve as a kind of indicator of the development of professional competence of an educational




institution head and should be the basis for the content of professional development programs for specialists. The analysis of the content of professional standards of educational institutions heads (leaders) from different countries of the world and Ukraine was carried out. The fundamental similarity of the main conceptual approaches and structural components of all standards of professional activity of educational institutions heads is revealed. The presence of some inconsistency in the content of the professional activity standard of general secondary education institutions principals in Ukraine with the list of relevant labor functions and professional competencies necessary to solve a number of issues (finance, communications, etc.) is substantiated. The generalized results of the study of the educational needs of secondary education institutions principals for improving the skills of professional activities in managing of education quality are given. The author analyzes the differences in the understanding by the heads of educational institutions of the place and purpose (orientation) of education quality management activities in the structure of their professional activities; determines the main priorities in the formation by the heads of educational institutions of their educational needs and identifies the factors that motivate school principals for self-development. It is proved that the educational needs of secondary education leaders mainly reflect modern social and educational transformations, and also characterize the level of professional development of a specialist. It has been established that the educational needs most demanded by the heads of educational institutions are due to changes in their functional powers in connection with the expansion of the autonomy of the institution, an increase in the level of responsibility for the results of the functioning of the educational institution and other processes. The revealed differences in the formulation of the educational needs of this category of specialists are a consequence of the existing national traditions in the development of educational systems, the peculiarities of the professional training of school principals and the current legal norms, in particular, in the list of job duties and competencies, the nature of responsibility for the results of the educational institution, etc.

**Key words:** educational needs; professional development; professional competence; manager (principal); general secondary education; self-assessment; leadership; education quality.

## **ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ЗАВЕДЕНИЯ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЕ КАК ИНДИКАТОР РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ**

**Лукина Татьяна Александровна,**

доктор наук по государственному управлению, профессор,  
главный научный сотрудник отдела мониторинга и оценки  
качества общего среднего образования  
Института педагогики НАПН Украины.  
Киев, Украина.

 <https://orcid.org/0000-0002-3802-6666>  
[tata\\_lukina@ukr.net](mailto:tata_lukina@ukr.net)

**Аннотация.** В статье сделан аналитический обзор современных исследований образовательных потребностей руководителей (лидеров) образовательных учреждений, в частности, заведений общего среднего образования, в мире и в Украине. Обосновано, что образовательные нужды могут служить своеобразным индикатором развития профессиональной компетентности руководителя учебного заведения и должны быть положены в основу содержания программ повышения квалификации специалистов. Проведен анализ содержания профессиональных стандартов руководителей (лидеров) учебных заведений разных стран мира и Украины. Выявлена принципиальная схожесть основных концептуальных подходов и структурных составляющих всех стандартов профессиональной деятельности руководителей образовательных учреждений. Обосновано наличие некоторого несоответствия в содержании стандарта профессиональной деятельности директоров учреждений общего среднего образования в Украине перечню соответствующих трудовых функций и профессиональных компетентностей, необходимых для решения ряда вопросов (финансы, коммуникации и т.д.). Приведены обобщенные результаты проведенного исследования образовательных потребностей директоров учреждений среднего образования по усовершенствованию навыков профессиональной деятельности по управлению качеством образования. Автор анализирует отличия в понимании руководителями образовательных учреждений места и назначения (направленности) деятельности по управлению качеством образования в структуре его профессиональной деятельности; определяет основные приоритеты в формировании

руководителями образовательных учреждений своих образовательных потребностей и выявляет факторы мотивации директоров школ к саморазвитию. Доказано, что образовательные потребности руководителей среднего образования в основном отражают современные общественные и образовательные трансформации, а также характеризуют уровень профессионального развития специалиста. Установлено, что наиболее востребованные руководителями образовательных учреждений образовательные нужды обусловлены изменениями их функциональных полномочий в связи с расширением автономии заведения, повышением уровня ответственности за результаты функционирования учебного заведения и другими процессами. Выявленные различия в формулировании образовательных потребностей данной категории специалистов являются следствием существующих национальных традиций развития образовательных систем, особенностей профессиональной подготовки директоров школ и действующих правовых норм, в частности, в перечне должностных обязанностей и компетенций, характере ответственности за результаты деятельности учебного заведения и т.д.

**Ключевые слова:** образовательные нужды; профессиональное развитие; профессиональная компетентность; руководитель (директор); общее среднее образование; самооценка; лидерство; качество образования.

#### **REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] L. M. Serheieva, «Vektor rozvytku osvitno-profesiinykh potreb pedahohichnykh pratsivnykiv systemy profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity», na Vseukr. nauk.-prakt. konf. Rozvytok pedahohichnoi maisternosti maibutnoho pedahoha v umovakh osvitnikh transformatsii, Hlukhiv, 2021, s.43–45. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/gg1Qbo> Data zvernennia: Kvit. 15, 2022.
- [2] Z. V. Riabova, H. V. Yelnykova, «Profesiine zrostannia pedahohiv v umovakh tsyfrovoi osvity», Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia, t. 80, № 6, s. 369–385, 2020. <https://doi.org/10.33407/itlt.v80i6.4202>
- [3] L. M. Petrenko, «Stratehichni oriientyry profesiinoho rozvytku naukovopedahohichnykh pratsivnykiv v umovakh vidkrytoi osvity», Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Pedahohichni nauky, vyp. 13(42), s. 170–184, 2020. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-13\(42\)-170-184](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-13(42)-170-184)

- [4] Huu Cuong Nguyen, «An Investigation of Professional Development among Educational Policy-Makers, Institutional Leaders and Teachers», *Management in Education*, № 33(1), 2018. [Online]. Available: <https://is.gd/SuR192> Accessed on: April 15, 2022.
- [5] E. B. Goldring, C. Preston, and J. Huff, «Conceptualizing and evaluating professional development for school leaders», Paper Prepared for the Asian Leadership Roundtable Institute of Education. Hong Kong, 2010, 35 c. [Online]. Available: <https://is.gd/KRrH4u> Accessed on: April 15, 2022.
- [6] Nasib Tua Lumban Gaol, «School leadership in Indonesia: A systematic literature review», *Educational Management Administration & Leadership*. April, 2021. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- [7] Lokman Mohd Tahir, Mohammed Berhandden Musah, Mohd Fadzli Ali, Abdul Halim Abdullah, and Mohd Hilmi Hamzah, «Principals' views on continuing professional development programmes: Evidence from Malaysia», *Educational management administration & leadership*. February, 2021. <https://doi.org/10.1177%2F1741143221988953>
- [8] A. Meyer, E. Richter, A. Gronostaj, and D. Richter, «Professionalisierung von Schulleitungen am Beispiel der Werkstatt "Schule leiten" Evaluationsergebnisse einer Fortbildungsreihe für Schulleitungen zum Thema Schulentwicklung», *DDS-Die Deutsche Schule*, 112, Jg., Heft 3, s. 277–295, 2020. <https://doi.org/10.31244/dds.2020.03.03>
- [9] A. Papaioannou, I. Papavassiliou-Alexiou, and S. Moutiaga, «Career resilience and self-efficacy of Greek primary school leaders in times of socioeconomic crisis», *International Journal of Educational Management*, vol. 36, no. 2, p. 164–178, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2021-0024>
- [10] Heather Rintoul, Pam Bishop, «Principals and vice-principals: exploring the history of leading and managing public schools in Ontario, Canada», *Journal of Educational Administration and History*, 51:1, p. 15–26, 2019. <https://doi.org/10.1080/00220620.2018.1513913>
- [11] Esther Dominique Klein, Jasmin Schwanenberg, «Ready to lead school improvement? Perceived professional development needs of principals in Germany», *Educational Management Administration & Leadership*, XX(X), p. 20–21, 2020. [Online]. Available: <https://is.gd/My03l8> Accessed on: April 15, 2022.
- [12] S. Ivashnova, «Osvitni zapyty ta potreby vchyteliv u konteksti profesiinoho rozvytku», *Naukovo-praktychnyi, osvितno-populiarnyi zhurnal*, № 1/2,

с. 32–34, 2018.

- [13] S. V. Arkhypova, «Osvitni potreby doroslykh», u *Osvita doroslykh*, V. H. Kremen, Yu. V. Kovbasiuk, Red. Kyiv, Ukraina: Osnova, 2014, s. 283.
- [14] T. O. Lukina, «Osvitni potreby slukhacha yak osnova formuvannia zmistu pisliadyplomnoi osvity», na Vseukr. internet-konf. Aktualni problemy universytetskoï ta profesiinoï pisliadyplomnoi osvity v kryzovykh umovakh. Kyiv, 2015, s. 64–65.
- [15] I. V. Kadenko, A. S. Shchetinina, «Fenomen profesiinoho rozvytku v suchasnomu osvitnomu seredovyschi», *Pedahohika formuvannia tvorchoï osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkola*, t. 2, № 67, s. 24–30, 2019. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://cutt.ly/SGtq27m> Data zvernennia: Kvit. 15, 2022.
- [16] V. V. Rybalka, «Profesiinyi rozvytok», u *Entsyklopediia osvity*, V. H. Kremen, Red. Kyiv, Ukraina: Yurinom Inter, 2008, s. 733.
- [17] T. O. Lukina, «Iakist osvity doroslykh», u *Osvita doroslykh*, V. H. Kremen, Yu. V. Kovbasiuk, Red. Kyiv, Ukraina: Osnova, 2014, s. 465.
- [18] T. O. Lukina, «Upravlinnia yakistiu osvity», u *Entsyklopediia osvity*, V. H. Kremen, Red. Kyiv, Ukraina: Yurinom Inter, 2008, s. 945–947.
- [19] Ontario leadership framework. Toronto, Ontario, 2013, 28 c. [Online]. Available: <https://cutt.ly/oGtecqN> Accessed on: April 15, 2022.
- [20] National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders, 2015. Reston VA, USA. [Online]. Available: <https://cutt.ly/SGteLKy> Accessed on: April 15, 2022.
- [21] The General Teaching Council for Scotland. Standards for Leadership and Management. Glasgow, Scotland, 2012. [Online]. Available: <https://cutt.ly/BGttfq5> Accessed on: April 15, 2022.
- [22] Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles. The Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL). 2014. [Online]. Available: <https://cutt.ly/cGttXNC> Accessed on: April 15, 2022.
- [23] Department of Education. Gov. UK. National standards of excellence for headteachers: Departmental advice for headteachers, governing boards and aspiring headteachers. 2015. [Online]. Available: <https://cutt.ly/tGtyNev> Accessed on: April 15, 2022.
- [24] Department of Education. Gov. UK. Headteachers' standards: report of the review. 2020. [Online]. Available: <https://cutt.ly/PGtuspV> Accessed on: April 15, 2022.
- [25] L. Ingvarson, M. Anderson, P. Gronn, and A. Jackson, Standards for school



- leadership: A critical review of the literature. Teaching Australia, 2006, 154 с. [Online]. Available: <https://cutt.ly/0Gtu5SS> Accessed on: April 15, 2022.
- [26] F. Riveros, W. Wei, «Standards and competency frameworks for school administrators: Global, comparative and critical perspectives», Education Policy Analysis Archives, 27 (111), p. 275–330, 2019. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4988>
- [27] Sluzhbeny hlasnyk RS. (2013, od 26, apryla). Pravylnyk «O Standardyma kompetentsyja dyrektora ustanova obrazovańa y vaspytańa», broj 38. [Online]. Available: <https://cutt.ly/5Gtpo29> Accessed on: April 15, 2022.
- [28] J. Teodorovic, S. Sevkusic, V. Dzinovic, «Needs, problems and competencies of school principals in Serbia», Zbornik instituta za pedagogoska istrazivanja, vol. 52, is. 2, p. 275–330, 2020. <https://doi.org/10.2298/ZIPI2002275T>
- [29] Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2021, Veres. 17). Nakaz № 568-21 «Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/u54KXS> Data zvernennia: Kvit. 15, 2022.
- [30] T. O. Lukina, «Monitorynh yakosti osvity yak informatsiina osnova upravlinnia osvitoiu v Ukraini», u Pedahohichna i psykholohichna nauky v Ukraini. Kyiv, Ukraina: Pedahohichna dumka, 2007, t. 2, s. 134–144. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://lib.iitta.gov.ua/4131/> Data zvernennia: Kvit. 15, 2022.
- [31] T. O. Lukina, «Upravlinnia yakistiu osvity yak spetsyfichnyi napriam profesiinoi diialnosti kerivnyka zakladu osvity», na I Vseukr. nauk.-prakt. onlain-konf. z mizhnar. uchastiu Merezha shkil novatorstva Ukrainy: rozvytok profesiinoi kompetentnosti kerivnykh, naukovo-pedahohichnykh i pedahohichnykh pratsivnykiv u konteksti realizatsii pisliadyplomnoi osvity; M. O. Kyrychenko, Red. Poltava, Ukraina: POIPPO, vyp. 1, s. 95–98, 2021, [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/bvdhy> Data zvernennia: Kvit. 15, 2022.

*Стаття надійшла до редакції  
15 квітня 2022 року*