

# ПРОБЛЕМИ ПЕДАГОГІКИ ВИЩОЇ ШКОЛИ

УДК 373.5:005.5:37.013.3

DOI <https://doi.org/10.26661/2522-4360-2019-2-33-07>

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Гура О. І., д. пед. н., професор; Гура Т. Є., д. псих. н., професор

*Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна*

[guru.olexandr@gmail.com](mailto:guru.olexandr@gmail.com)

### Ключові слова:

шкільна ефективність, управлінська діяльність, управлінська компетентність керівника закладу середньої освіти.

У статті визначено особливості вітчизняної системи підготовки керівних кадрів для закладів загальної середньої освіти, здійснено аналіз відповідної нормативно-методичної бази. Констатовано, що подальша розбудова освітнього простору потребує встановлення тісного взаємозв'язку «образу» сучасної школи з вимогами до суб'єктів освітньої діяльності та їх підготовки. Обґрунтовано, що теоретико-методичною основою цього процесу може бути теорія ефективної школи, одним з головних чинників та показників якої є професійне керівництво. Розкрито й схарактеризовано п'ять рівнів шкільної ефективності: 1) безпечне та впорядковане середовище, яке забезпечує співробітництво та співпрацю; 2) ефективне навчання в кожному класі; 3) гарантована і життєздатна навчальна програма, орієнтована на вдосконалення навчання учнів; 4) система стандартів звітності про успіхи учнів; 5) компетентісно орієнтоване навчання. Відповідно до них запропонована модель оцінки керівництва школи і методика самооцінки управлінської компетентності керівника закладу освіти (за Марзано Р.). У роботі наведено результати емпіричного дослідження особливостей готовності керівництва шкіл Запорізької області до здійснення управлінського супроводу впровадження новітніх методів навчання, складовою діагностичного комплексу були вищезазначені діагностичні засоби.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF MANAGERIAL COMPETENCE ASSESSMENT OF EXECUTIVES OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

Gura O. I., PhD in Pedagogy, Professor; Gura T. Ye., PhD in Psychology, Professor

*Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine*

### Key words:

school efficiency, managerial activity, managerial competence of the head of a secondary education institution.

The article identifies the peculiarities of the national system of replication of executives for general secondary education institutions, the analysis of the relevant regulatory and methodological base was provided. It was stated that the further development of the educational area requires the close correlation of the "image" of the modern school with the requirements to the subjects of educational activity and their training. It was substantiated that the theory and methodological basis of this process can server the theory of an effective school, one of the main factors and indicators of which is, professional guidance. Five levels of school effectiveness have been identified and characterized: 1) a safe and structured environment for collaboration; 2) effective teaching in each class; 3) a guaranteed and viable curriculum focused on improving student learning; 4) a system of standards for student achievement reporting; 5) competence-oriented training. According to them, a model of assessment of school management (by Marzano R.) is proposed, in which the basic criteria for the areas of its activity are the following: a) results-oriented assessment of students' achievements (managerial activities ensure that the school as a whole and each teacher are focused on students' achievements); b) continuous improvement of educating (the managerial activity of the principal ensures that the school as a whole and its individual teachers perceive pedagogical skills as one of the most powerful tools for improving the learning of students, that the school and teachers constantly strive to improve these professional skills); c) a guaranteed and viable curriculum (the managerial activity of the supervisor ensures the development and implementation of the curriculum under which the education is provided); d) cooperation and interaction (management activities provide the opportunity for decision-making by the school staff, teachers and other staff acting together as a team); e) school «climate» (management activities are aimed at creating a positive school climate

in which all participants feel comfortable). The results of the empirical study of the readiness of the executives of the schools of Zaporizhzhia region for the management support of the introduction of the latest teaching methods are presented in the work. An integral part of the diagnostic complex was the method of self-assessment of the managerial competence of the head of the educational institution, which was composed according to the five levels of school effectiveness described above.

### Постановка проблеми

Масштабне реформування вітчизняної загальної середньої освіти, прийнята стратегія побудови нової української школи передбачають вирішення низки першочергових завдань, більшість з яких відноситься до сфери управління, зокрема таких, як: забезпечення широкої автономії школи, зміна її структури, наскрізне застосування ІКТ в освітньому процесі та управлінні, справедливе фінансування і рівний доступ, створення сучасного освітнього середовища, оновлення змісту підготовки, формування нового вчителя, який стане агентом змін та ін. Успішність цього процесу значною мірою залежить від рівня управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. Отже, особливою актуальністю набуває проблема визначення науково-методичних засад її формування та розвитку, а також дослідження критеріїв та показників її вимірювання та оцінки.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Результати здійсненого аналізу наукових джерел свідчать, що дослідженню окремих питань зазначеного проблемного простору приділяли увагу як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема, предметом вивчення є сутність професійної компетентності та конкурентоспроможності керівника закладу освіти (В. Зелюк, В. Маслов та ін.); питання формування й розвитку його управлінської компетентності (Н. Біла, І. Драч та ін.); теоретико-методичні основи підготовки керівників закладів у системі післядипломної освіти (В. Бондарь, Л. Даниленко, Г. Сльникова, В. Куценко, В. Маслов та ін.); ознаки ефективної школи і ефективного управління (П. Мортимор, Т. Тімар, D. Reynold., D. Hopkins та ін.), базові критерії оцінки керівництва школи (R. Marzano та ін.).

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Водночас варто констатувати, що, незважаючи на великий науковий інтерес і значні здобутки в напрямі вивчення питань, пов'язаних із ефективністю діяльності закладів освіти, компетентністю керівника сучасного закладу загальної середньої освіти, особливостями його підготовки в системі вищої та післядипломної освіти, немає загальноприйнятого цілісного наукового обґрунтованого підходу щодо системи оцінювання ефективності його діяльності та розвитку управлінської компетентності в сучасних умовах.

Метою статті є визначення теоретико-методичних засад оцінювання й розвитку управлінської компетентності керівника сучасного закладу загальної середньої освіти.

### Виклад основного матеріалу

Дослідження теоретичних та нормативно-методичних засад підготовки керівних кадрів як для вітчизняної системи освіти загалом, так і для закладів загальної середньої освіти зокрема, результати аналізу власного досвіду дають підстави визначити певні її особливості.

По-перше – це відсутність системи професійної підготовки в традиційному вигляді: наявність первинної посади, відповідної спеціальності, стандарту підготовки, кваліфікаційних вимог та ін. Так, у класифікаторі професій України (2010) наявна первинна посада, а в Законі України «Про освіту» (2017) визначені повноваження керівника закладу середньої освіти: «здійснює безпосереднє управління закладом освіти, несе відповідальність за його освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність; і є представником у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами» (ст. 26). Водночас відсутня відповідна спеціальність у переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти (Постанова КМУ від 29 квітня 2015 р. № 266), отже, як результат і відсутні стандарти вищої освіти, які розробляються на основі Національної рамки кваліфікацій і використовуються для визначення та оцінювання якості змісту та результатів освітньої діяльності закладів вищої освіти, зокрема обсягу кредитів ЄКТС, переліку компетентностей випускника, нормативного змісту підготовки та ін. На наш погляд, це є наслідком недосконалої нормативної бази. Так, згідно із Законом України «Про загальну середню освіту», «посаду керівника закладу загальної середньої освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності може обіймати особа, яка є громадянином України, має вищу освіту ступеня не нижче магістра та стаж педагогічної роботи не менше трьох років, а також організаторські здібності, фізичний і психічний стан якої не перешкоджає виконанню професійних обов'язків» (ст. 24). Отже, керівниками можуть стати і стають, як показує практика, значна кількість педагогічних працівників (учителів), які не проходили спеціальну підготовку до здійснення управлінської діяльності.

Варто також зауважити, що чи не єдиною спеціальністю, яка до 2015 року забезпечувала формування управлінської компетентності, була спеціальність 8.18010020 «Управління навчальним закладом», яка відносилась до специфічних категорій освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр». На сьогодні, як показує практика, усі бажаючі можуть

пройти підготовку, яка є необов'язковою, у межах галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітнього рівня магістр [4] та в системі підвищення кваліфікації.

По-друге – це відсутність чіткого нормативно-визначеного переліку вимог/компетентностей до керівника закладу загальної середньої освіти, а, відповідно, і зрозумілої системи їх відбору і атестації. Незважаючи на значні здобутки науковців у напрямі визначення складових професійної конкурентоспроможності керівника закладу освіти, вимог до його професійної діяльності, сутності та структури професійної компетентності [2, 3, 5], основними критеріями відбору на посаду, який здійснюється на підставі «Типового положення про конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 28.03.2018 № 291, є знання законодавства України у сфері загальної середньої освіти; професійні компетентності, перелік яких не уточнюється і перевірка яких здійснюється шляхом письмового вирішення ситуаційного завдання; презентація державною мовою перспективного плану розвитку закладу загальної середньої освіти. Отже, можна констатувати, що на сьогодні немає чіткої системи відбору керівних кадрів для системи середньої освіти, і чи не єдиним дієвим критерієм, як і в ситуації атестації вчителів, є педагогічний стаж роботи.

По-третє – це відсутність науково розробленої і загальноприйнятої теорії, яка б забезпечувала методологічну базу для встановлення тісного взаємозв'язку «образу» сучасної школи з вимогами до управлінської діяльності керівного складу загальноосвітніх навчальних закладів, критеріями і показниками її ефективності та системи підготовки кадрів.

Ураховуючи вищезазначене, а також подальшу інтеграцію вітчизняної освіти до Європейського освітнього простору, розроблене і задеклароване на нормативному рівні бачення Нової української школи, отримані результати вивчення провідного зарубіжного досвіду, вважаємо за доцільне вимоги до ефективності діяльності керівника сучасного закладу загальної середньої освіти, критерії та показники її оцінки, сутність управлінської компетентності розглядати в контексті теорій ефективної школи, які з'явилися в науці наприкінці ХХ ст.

Ефективна школа – це заклад, діяльність якого спрямована на досягнення найкращих навчальних результатів максимальною кількістю учнів у когнітивних та інших сферах незалежно від соціально-економічного становища їхніх родин [6]. Ефективна школа досягає своїх результатів завдяки позитивному етосу – загальній атмосфері, духу школи, сукупності різних властивостей освітньої організації, що визначаються такими чинниками, як: характер та зміст навчальної програми, кількість та якість часу, який учні проводять у школі, ставлення до навчання вчителів й адміністрації та загалом

якість навчального процесу (за Т. Тімар, Д. Кірп) [8]. Одним з головних чинників та показників ефективної школи є, безумовно, професійне керівництво. За результатами багаторічного дослідження ефективності роботи шкіл в Австралії, США, Нідерландах, Великій Британії (П. Семмонсом, П. Мортимором, М. Руттером та ін.), серед одинадцяти ознак ефективної школи (незалежно від розміру, розташування або ступеня) першою ознакою є професійне керівництво, що проявляється у: 1) суворому та цілеспрямованому проактивному керуванні, акценті на відборі персоналу, що якнайкраще підходить до роботи у школі, узгодженості дій у команді управлінців; 2) реалізації принципу активної участі – залученні заступників директорів та вчителів до процесу прийняття управлінських рішень та планування навчальних програм; 3) пріоритеті професіоналізму – знання про навчальний процесу, зміст курикулуму, стратегії викладання, здійснення моніторингу навчальних досягнень учнів [6, 8, 12.]. Зрозуміло, що й інші ознаки, а саме:

- спільні перспективи та цілі;
- навчальне оточення (атмосфера порядку, комфортність);
- зосередженість на викладанні та засвоєнні знань (максимально ефективне використання навчального часу на підготовку та викладання академічних предметів, на взаємодію з учнями, вирішення інших робочих проблем, установка на навчання, виконання навчальних планів);
- цілеспрямоване викладання та навчання (прозорість цілей, ефективна організація, структурованість уроків, адаптація навчального матеріалу);
- висока вимогливість (високі вимоги до спілкування, ускладнені інтелектуальні завдання);
- позитивна підтримка (зрозумілий та справедливий порядок та дисципліна, зворотний зв'язок);
- моніторинг прогресу навчальних досягнень учнів та роботи школи;
- права та обов'язки учнів (підвищення самооцінки учнів, визначення їхніх обов'язків у школі, контроль за їхньою роботою);
- партнерство родини та школи (участь батьків у навчанні дітей);
- навчальна організація (професійний розвиток колективу на базі школи), залежать найперше від керівника закладу, його управлінської компетентності.

Однією з провідних концепцій розвитку ефективної школи є концепція рівнів шкільної ефективності Роберта Марзано.

Так, за результатами більш ніж тридцятирічних досліджень, Р. Марзано виокремив такі п'ять рівнів, як-от:

1. Безпечне та впорядковане середовище, яке забезпечує співробітництво та співпрацю.
2. Ефективне навчання в кожному класі.
3. Гарантована і життєздатна навчальна програма, орієнтована на вдосконалення навчання учнів.
4. Система стандартів звітності про успіхи учнів.
5. Компетентнісно орієнтоване навчання. Кожен з рівнів характеризується системою базових індикаторів [10].

Рух школи за цими рівнями й є рухом до ефективної школи, яка гарантує учням оволодіння ними уміннями XXI століття. З кожним рівнем просування школи вона, за результатами досліджень ученого, стає все більш стійкою щодо зовнішніх впливів, організацією, що ефективно саморозвивається. Причому за рекомендаціями Р. Марзано, школи мають працювати над випереджальними індикаторами декількох рівнів одночасно, особливо для рівнів 1, 2 та 3; а система оцінки професійної діяльності вчителів у школі має безпосередньо підтримувати досягнення зазначених рівнів. Крім того, що є особливо важливим, система оцінки керівника школи, його управлінської діяльності має виходити з індикаторів рівнів шкільної ефективності [11].

На підставі визначених рівнів шкільної ефективності Р. Марзано створив Модель оцінки керівництва школи [13], у якій базовими є такі критерії за сферами його діяльності, як-от:

а) орієнтація на результати оцінки навчальних досягнень учнів (діяльність керівника гарантує, що школа загалом та кожний вчитель сфокусовані на навчальних досягненнях учнів): 1) керівник школи забезпечує чіткі та вимірні цілі та зорієнтований на критичні потреби в поліпшенні загальних навчальних досягнень учнів на рівні школи; 2) керівник школи забезпечує чіткі та вимірні цілі та зорієнтований на критичні потреби в поліпшенні загальних навчальних досягнень окремих учнів; 3) керівник школи забезпечує аналіз, інтерпретацію та використання даних для регулярного моніторингу прогресу в досягненні шкільних цілей; 4) керівник школи забезпечує аналіз, інтерпретацію та використання даних для регулярного моніторингу прогресу в досягненні цілей для окремих учнів; 5) керівник школи забезпечує наявність відповідних програм та ефективних навчальних практик на рівні школи та класу, щоб допомогти всім учням у досягненні індивідуальних академічних цілей;

б) неперервне поліпшення навчання (управлінська діяльність керівника гарантує, що школа загалом та її окремі вчителі сприймають педагогічні уміння як один з найпотужніших інструментів поліпшення навчання учнів, що школа та вчителі постійно, безперервно прагнуть покращити ці професійні вміння): 1) керівник надає чітке уявлення про ефективні педагогічні технології; 2) керівник школи підтримує вчителів, які постійно вдосконалюють свої педагогічні вміння, забезпечуючи їх професійний

розвиток; 3) керівник обізнаний про особливості навчальної практики в школі; 4) керівник сприяє отриманню вчителями чітких, постійних оцінок слабких та сильних аспектів своєї викладацької діяльності, що засновані на декількох джерел даних та співвідносяться з результатами навчання учнів; 5) керівник забезпечує вчителям можливості для їх педагогічного розвитку;

в) гарантований та життєздатний навчальний план (управлінська діяльність керівника забезпечує розробку та впровадження навчального плану, за яким відбувається навчання у школі): 1) керівник забезпечує відповідність шкільної програми державним та регіональним стандартам; 2) керівник забезпечує адекватність, універсальність та реальність шкільної програми; 3) керівник забезпечує можливість навчання за шкільною програмою всіх учнів школи;

г) співпраця та взаємодія (управлінська діяльність забезпечує можливість для прийняття рішень колективом школи, вчителі та інші співробітники якого діють спільно як команда): 1) керівник школи забезпечує можливість спостерігати та обговорювати ефективні практики навчання; 2) керівник школи забезпечує можливість для вчителів відігравати офіційну роль у прийнятті рішень щодо шкільних ініціатив; 3) керівник школи забезпечує регулярну взаємодію груп вчителів для вирішення загальних питань щодо навчальних програм, оцінювання та навчальних досягнень учнів; 4) керівник школи забезпечує можливість для повноцінного внеску вчителів та персоналу закладу в його функціонування, делегує повноваження, обов'язки; 5) керівник створює офіційні способи внесення учнями, учителями та батьками вкладу в оптимальне функціонування закладу;

д) шкільний клімат (управлінська діяльність спрямована на створення позитивного клімату школи, у якій всі учасники почувують себе комфортно): 1) керівник школи визнається лідером, який постійно вдосконалює свою діяльність; 2) керівник довіряє своїм вчителям та співробітникам, він керується тим, що є кращим для всіх груп учнів; 3) керівник створює таке шкільне середовище, у якому вчителі та інші працівники відчують себе безпечно та спокійно; 4) керівник створює таке шкільне середовище, у якому учні, батьки та громада відчують себе безпечно та спокійно; 5) керівник школи керує фінансовими, операційними та технологічними ресурсами школи таким чином, щоб концентруватися на ефективному навчанні та досягненнях усіх учнів; 6) керівник визнає як успіх усієї школи, так і окремих учасників шкільного процесу.

Отже, вищезазначена Модель рівнів шкільної ефективності та Модель оцінки керівництва школи Р. Марзано презентує чіткі вимоги до управлінської діяльності керівника сучасної школи.

З метою з'ясування особливостей готовності керівництва закладів загальної середньої освіти до здійснення управлінського супроводу впровадження

новітніх методів навчання в початковій школі (а саме - цей напрям професійної діяльності керівників є одним з найпріоритетніших в умовах реформування освіти) протягом травня-червня 2019 року було проведено емпіричне дослідження, у якому взяли участь 114 керівників шкіл Запорізького регіону (58% жінок та 42% чоловіків віком від 25 до 68 років, зі стажем педагогічної діяльності від 2 до 43 років та стажем управлінської діяльності від 1 до 33 років). Серед них – 78% директорів шкіл та 22% - заступників директорів з питань початкової освіти.

Діагностичним інструментарієм слугував комплекс методик, серед яких: 1) Методика самооцінки управлінської компетентності керівника закладу освіти (за Р. Морзано), побудована відповідно до вищеписаних п'яти рівнів шкільної ефективності. Оцінка керівником закладу власного ставлення, думок, особливостей професійної діяльності щодо визначених критеріїв кожного з рівнів шкільної ефективності в зазначеній методиці слугувала показником його самооцінки управлінської компетентності; 2) Тест рефлексії діяльності (авт. В. Шадриков, С. Кургінян), який є валідизованою методикою, що дає змогу визначити міру індивідуальної актуалізованості парціальної рефлексії діяльності за трьома шкалами: а) інформаційна основа діяльності - виявляє рефлексію предметних та суб'єктивних умов діяльності, що забезпечують її організацію відповідно до поставленої мети та очікуваних результатів; б) мотивація та цілепокладання діяльності, яка віддзеркалює рефлексію мотивів і цілей діяльності, пов'язаних з її змістом та очікуваними результатами; в) прийняття рішення та здійснення діяльності - визначають рефлексію виявлення проблемної ситуації, висунування гіпотези та відпрацювання суджень про варіанти її вирішення, крім того - оцінку як вибір найбільш оптимального варіанта вирішення проблемної ситуації для ефективного здійснення діяльності.

За результатами проведеного дослідження були отримані такі дані:

1. За рівнем розвитку управлінської компетентності керівників шкіл, за критеріями Р. Марзано, низький рівень був виявлений у 4,5% керівників. Вони зауважили, що мають значні труднощі в усіх п'яти сферах управлінської діяльності, а саме: системному та чесному визнанні досягнень і помилок вчителів та учнів, винагородженні за важку працю та результати роботи; подоланні статусних стереотипів; створенні ефективних шляхів для взаємодії та комунікації між учителями, учителями та керівництвом, батьками; наданні зворотного зв'язку; формуванні та підтримці спільного бачення розвитку школи серед колег; установленні чітких цілей щодо поліпшення навчального процесу, удосконаленні вчительської діяльності, оцінюванні учнів; створенні розвивального освітнього середовища для учнів та вчителів; наданні власного прикладу ефективної професійної діяльності в сучасних умовах; здійсненні постійного моніторингу освітнього процесу для визначення його переваг та недоліків з метою

подальшого удосконалення; формуванні та розвитку організаційної культури закладу тощо.

Порівняння результатів оцінки керівниками власної управлінської компетентності за різними сферами діяльності дає змогу стверджувати, що найбільші труднощі директори та заступники директорів мають у сфері забезпечення неперервного поліпшення навчання, співпраці та взаємодії та сфері створення сприятливого шкільного клімату. Попри високі оцінки у сфері «орієнтація на результати оцінки навчальних досягнень учнів» та «гарантований та життєздатний навчальний план» саме в означених напрямках діяльності близько 42% керівників указали на зниження ефективності власної діяльності.

Близько 36% опитаних керівників зазначили про відсутність ускладнень у усіх сферах їхньої управлінської діяльності, що свідчить про високий рівень самооцінки їхньої управлінської компетентності.

2. За результатами діагностики рівня розвиненості рефлексії діяльності керівників закладів освіти виявлені такі особливості:

- за загальним показником рефлексії діяльності близько 17% керівників мають низький рівень її розвитку, середній та високий рівні - 70% та 13% відповідно;

- за ступенем інформаційної міри представленості рефлексії інформаційної основи професійної діяльності керівників низький рівень мають близько 28% фахівців, середній та високий рівні – 65% та 7% відповідно;

- за критерієм рефлексії мотивації та цілепокладання діяльності 31% опитаних фахівців виявили низький рівень її розвитку, 62% та 7% - середній та високий рівні;

- за шкалою рефлексії прийняття рішення та здійснення діяльності – 21% керівників мають низький рівень розвитку, 58% та 21% - середній та високий рівні.

Отримані за результатами діагностики дані засвідчили про нерівномірність представлення рефлексивних процесів на різних етапах управлінської діяльності керівників закладів освіти, що є одним з найвагоміших чинників її ефективності, а також про важливість цілеспрямованого розвитку професійної рефлексії управлінців у системі вищої та післядипломної освіти. Крім того, результати проведеної діагностики засвідчили про гостру актуальність проблеми визначення професійної придатності фахівця до здійснення управлінської діяльності та подальшої оцінки його управлінської компетентності.

#### Висновки та перспективи дослідження

Отже, можна констатувати, що, по-перше, існуюча система відтворення (підготовка, відбір) керівних кадрів для загальної середньої школи є недосконалою і повною мірою не відповідає сучасним вимогам. По-друге, методологічною базою для подальшої розбудови освітнього простору, яка забезпечувала б

встановлення тісного взаємозв'язку «образу» сучасної школи з вимогами до суб'єктів освітньої діяльності, теоретичні та методичні основи для визначення критеріїв та показників оцінки управлінської компетентності, може виступати теорія ефективної школи, одним з головних чинників та показників якої є професійне керівництво. По-третє, результати апробації методики самооцінки

управлінської компетентності керівника закладу освіти, розробленої на основі Моделі рівнів шкільної ефективності та Моделі оцінки керівництва школи (Марзано Р.), показали свою дієвість. Водночас перспективою подальшої роботи є валідація зазначеного діагностичного інструментарію.

#### Література

1. Біла Н. Д., Драч І. І. Розвиток управлінської компетентності керівника навчального закладу. [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/stud\\_almanah/4\\_.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/4_.pdf) (дата звернення: 15.11.19)
2. Віталій Зелюк. Професійна компетентність керівного складу вищого навчального закладу: теорія та практика. Освіта Полтавщини. 2011. № 25-26. С. 3-8.
3. Теоретико-методичні основи підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу: монографія / Єльнікова Г. В., Куценко В. І., Маслов В. І. та ін.; за ред. Г. В. Єльнікової. Київ: УМО, 2012. 240 с.
4. Лебідь О. В. Досвід формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2018. № 3. С. 126-133.
5. Маслов В. А. Розвиток конкурентоспроможності сучасного керівника закладу загальної середньої освіти в умовах соціально-економічних змін. Теорія і практика сучасної психології. 2018. № 5. С. 138-142.
6. Мортимор П. Исследование проблемы эффективности школы. Образование свободы и несвобода образования. Москва: УРАО, 2001. С. 256-270.
7. Реформа освіти та науки. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti> (дата звернення: 13.11.2019).
8. Тімар Т. Як домогтися досконалості в освіті / Т. Тімар, Д. Кіпр. Львів: Літопис, 2004. 176 с.
9. Hopkins D. School and System Improvement: State of the Art Review. Introduction. Keynote presentation for the International Congress of School Effectiveness and School Improvement. Limassol, Cypress. 6 January 2001. 25 p.
10. Marzano Levels of School Effectiveness. Marzano research laboratory, 2012. 30 p.
11. Marzano R. What Works in Schools. Translating Research into Action. Alexandria: ASCD (Association for Supervision and Curriculum Development), Virginia USA, 2003. 145 p.
12. Reynolds D. School Effectiveness and School Improvement in the United Kingdom / D.Reynolds, P. Sammons, L. Stoll, M. Barber, and J. Hillman. *School Effectiveness and School Improvement*. 1996. Vol. 7, No 2. P.133-158.
13. The Marzano School Leader Evaluation Model. Learning Sciences International. Marzano Center, 2013. 23 p.