

ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДИРЕКТОРІВ ОПОРНИХ ШКІЛ У ПРОЦЕСІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Н. Клокар

Суспільно-політичні та соціально-економічні зміни в Україні мають суттєвий вплив на розвиток системи освіти держави. Одним із основних завдань сучасної школи є формування високоосвічених громадян – патріотів з активною громадянською позицією, здатних позитивно впливати на соціум і брати на себе більшу відповідальність за сім'ю, громаду, державу.

Тенденції та вимоги суспільства до випускника школи висувають низку важливих завдань перед управліннями всіх рівнів, передусім – директорами шкіл. Процес децентралізації влади, що покликаний прискорити формування і розвиток громадянського суспільства в Україні, підвищені вимоги до якості життя населення диктують і нову освітню політику. Європейські орієнтири сучасної української школи, суттєві зміни у педагогічній теорії та практиці ставлять перед керівниками загальноосвітніх навчальних закладів нові цілі й завдання, що зумовлюють значне зростання запиту суспільства на керівників – лідерів із чіткою вираженою активною громадянською позицією, грамотних і активних жителів територій, які здатні позитивно впливати на формування умов якісного життя населення. Створення опорних шкіл стало новим викликом для ланки загальної середньої освіти, спонукало державних службовців галузі та директорів опорних закладів до інноваційного пошуку шляхів задоволення потреб жителів громад у якісній освіті.

Директор опорної школи мусить володіти компетентностями сучасного менеджера, здатного не лише створити опорний заклад освіти, а й успішно його розвивати. Саме тому він має вільно орієнтуватись у багатоманітності сучасних управлінських трендів, вивчати й успішно використовувати досягнення науки і кращих європейських й світових управлінських практик, організовувати творчу діяльність закладу. В сучасних умовах розвитку освіти України формується опорна школа (hub – school) як нова якість загальноосвітнього навчального закладу, що покликаний іти

за інноваційним розвитком не лише у питаннях організації навчально-виховного процесу, а й у створенні демократичної моделі управління та забезпеченні автономії функціонування закладу, сучасного контенту навчання, виховання й розвитку учнів.

Управлінські компетентності керівника опорної школи з погляду сучасної наукової думки вміщують ключові як основу будь-якої професійної діяльності та інноваційну складову, що, поряд з професійними знаннями (педагогіка, психологія), передбачає усвідомлення та сприйняття нової філософії освіти, глибоке володіння питаннями освітнього менеджменту, високорозвинуті громадянські компетентності.

Здійснений аналіз наукових праць у галузі педагогіки, психології, філософії освіти, управління освітою на різних рівнях, зокрема загальноосвітніми навчальними закладами, державного управління освітою підтвердив актуальність проблеми підготовки керівників закладів освіти до роботи в сучасних умовах, а також дав можливість стверджувати, що вітчизняними вченими (Л. Ващенко, В. Бондар, О. Бондарчук, Г. Єльнікова, Л. Калініна, С. Калашнікова, Л. Карамушка, Н. Клокар, В. Кремень, Т. Лукіна, В. Маслов, В. Олійник, В. Пікельна, Н. Протасова, З. Рябова, Л. Сергеева, Т. Сорочан, Г. Тимошко та ін.) досліджено досить широкий спектр питань управління освітою, зокрема професійного розвитку управлінських кадрів у системі післядипломної педагогічної освіти. Для глибшого розкриття предмета наукового пошуку важливим є врахування результатів досліджень проблем менеджменту й управління людськими ресурсами, що відображені у працях зарубіжних вчених (М. Альберт, М. Армстронг, У. Байхем, Дж. Голд, Дж. Касті, П. Лоранж, Д. Равен, М. Мескон, У. Портер, К. Роджерс, О. Сміт, П. Уайт, М. Фуллан, Д. Фрейберг, Ф. Хедоурі та ін.). Поряд із цим, проблема виявлення теоретико-методологічних засад розвитку управлінських компетентностей директорів опорних шкіл у системі



післядипломної педагогічної освіти (ППО) залишається нерозв'язаною.

Оскільки питання розвитку управлінських компетентностей директорів опорних шкіл в українській педагогічній теорії не досліджувалось, для його успішного обґрунтування, детального наукового вивчення специфіки, методології та сутності розвитку в системі ППО і процесі підвищення кваліфікації, зокрема, необхідно враховувати основні розбіжності суспільного та соціально-економічного характеру, що впливають на процес створення, становлення та розвитку опорних шкіл, як-от:

- між вимогами суспільства і держави до нової української школи, її випускника і реальним станом результативності функціонування системи освіти як на рівні державному, так і на регіональному й локальному, ступенем сформованості компетентностей учнів 11 класів шкіл сільської місцевості;
- між необхідністю пізнавати і вивчати процес створення й розвитку опорної школи як закладу освіти інноваційного типу та недостатнім обґрунтуванням і висвітленням проблеми у вітчизняній теорії й практиці, недосконалістю нормативно-правового забезпечення її функціонування;
- між інноваційною сутністю явища «опорна школа» і реальною якістю роботи закладів, що створені як опорні, недостатньою сформованістю особистісних, професійних якостей та управлінських компетентностей призначених на посади директорів;
- між об'єктивною потребою децентралізації галузі освіти на всіх її рівнях і небажанням державних органів влади (відділів/управлінь освіти РДА) передавати повноваження управління навчальними закладами на місця з метою забезпечення реальної автономії опорної школи;
- між потребою глибокого осмислення й прийняття змін членами педагогічних колективів опорних шкіл і філій та їхньою неготовністю до проведення відповідних змін, частими проявами опірності новому, що мають місце в освітянському середовищі;
- між усталеним твердженням «школа спасе село» і реальним соціально-економічним станом села і, як наслідок, погіршенням демографічної ситуації у сільських регіонах держави;
- між запитом суспільства на нові особистісні й професійні якості директора опорної школи як управлінця-лідера і недостатністю науково-методичного забезпечення й відсутністю системних знань щодо їх формування й реалізації.

Вивчення й аналіз практики роботи опорних шкіл України (2013–2014, 2016–2017 рр.) дали змогу виокремити особливості управління опорними закладами освіти та їх філіями в умовах трансформаційних змін,

процесу децентралізації влади та дебіюрократизації управління освітою. Розглянемо декілька основних.

По-перше, необхідність проведення постійної інформаційно-роз'яснювальної, просвітницької роботи з громадами сіл/селищ стосовно формування нових світоглядних позицій (педагогів, батьків, жителів населених пунктів) щодо першочерговості задоволення потреб дітей у якісній освіті та можливості створення спільними зусиллями відповідних умов для такої освіти через відкриття опорних шкіл, реальної участі громади в управлінні закладом. Взаємодія з батьками, учнями, педагогами і адміністраціями шкіл, які є (чи будуть) філіями, має носити системний характер і задовольняти прогнозовані (обіцяні) умови навчання й праці, якості освіти. «Запорукою успіху нової школи є тісна співпраця з батьками, громадами і підтримка з їхнього боку» [1, с. 11].

По-друге, проведення відповідної роз'яснювальної роботи з педагогами шкіл, які є малочисельними, плануються до закриття чи пониження ступеня і входження до складу опорних шкіл на правах їх філій. Щодо необхідності активного впровадження ідей філософії дитиноцентризму: школа – для дитини, для її розвитку й виховання, комфортного перебування, реалізації індивідуальної освітньої траєкторії кожного учня. Саме тому створення опорної школи, умови навчання й розвитку, які в ній пропонуються, повинні задовольняти запити кожної дитини та її батьків стосовно якості освіти, а провідна роль у реалізації цього завдання належить висококваліфікованим педагогічним кадрам.

По-третє, створення умов для задоволення потреб учнів та їхніх батьків в організації НВП, зокрема: графік підвезення дітей, початок першого уроку, розклад уроків і режим роботи школи повного дня, харчування тощо. Активне залучення до співпраці закладів культури і спорту, центрів творчості, кафедр вищих навчальних закладів, використання їх кадрового і матеріально-технічного потенціалу (робота за моделлю освітнього кластеру) надасть можливість максимально наповнити позанавчальну діяльність опорної школи, сприятиме розкриттю інтелектуальних, творчих і фізичних задатків вихованців, формуватиме повагу й позитивне сприйняття закладу з боку батьків і громади.

По-четверте, вміння налагоджувати ефективну (результативну) взаємодію з владою і громадами різних рівнів, лобювання фінансових інтересів опорної школи на рівні місцевої влади, об'єднаної територіальної громади, недержавних фондів, об'єднань, установ, комерційних організацій та фізичних осіб тощо, що вимагає високорозвинутих комунікативних компетентностей керівника закладу, вміння переконувати і шукати однодумців.

По-п'яте, забезпечення реальної участі учнів в управлінні школою завдяки використанню їхніх можливостей для просування серед ровесників малочисельних, неперспективних шкіл (у плані наявної кількості учнів і її прогнозів) ідеї опорної школи як центру гарантованого права на якісну освіту, реалізації запитів дітей на профільне навчання, закладу для різнобічного розвитку особистості, тобто діти – як последи демократії в громадах.

По-шосте, ефективна співпраця зі ЗМІ з метою інформування, пропаганди, розкриття переваг опорної школи у порівнянні з малочисельними навчальними закладами у створенні умов для здобуття учнями якісної освіти; використання першого позитивного досвіду опорних закладів освіти, залучення до співпраці учнів, які перейшли на навчання в опорну школу і мають високий ступінь задоволення своїх освітніх потреб в умовах нової школи.

По-сьоме, опорна школа фактично має стати центром демократичних перетворень у громаді, оскільки покликана налагодити ефективну взаємодію з громадами всіх рівнів, формувати й розвивати громадянські компетентності жителів, роз'яснювати їхні права і свободи, обов'язки і відповідальність у процесі створення демократичної спільноти, яка разом із владою забезпечує високу якість життя на своїх територіях, зокрема й освіти.

Врахування вищеописаних особливостей функціонування опорної школи вимагає гнучкості й мобільності від її керівника, здатності оперативного реагування на поточні виклики й перспективи розвитку. Це залежить від рівня професійних компетентностей директора опорної школи, передусім – управлінських і комунікативних, що дають можливість розуміти й сприймати громаду як партнера у забезпеченні умов якісної освіти.

Управлінські компетентності керівника опорного закладу освіти з погляду сучасної наукової думки вміщують ключову як основу будь-якої професійної діяльності та інноваційну складову, що, поряд з класичними професійними знаннями (педагогіка, психологія), передбачають знання, усвідомлення і сприйняття нової філософії освіти, глибоке володіння питаннями освітнього менеджменту, зокрема: класичні та модернізовані функції управління закладом освіти, шляхи створення демократичної моделі управління опорним закладом, забезпечення його автономії, механізми налагодження ефективної співпраці з учнівською, батьківською та педагогічними громадами, громадами населених пунктів, які входять до сфери обслуговування опорної школи, державними органами влади; інформаційно-аналітична, іміджева, планово-

прогностична діяльність закладу, громадянські компетентності, зокрема, забезпечення права учасників НВП на формування власної освітньої траєкторії й вибір варіативної складової навчальних планів, що чітко визначено завданнями нової української школи [1]. Невід'ємною складовою управлінських компетентностей директора опорної школи є аксіологічна, що проявляється у формуванні й розвитку цінностей, ставлень, переконань, усвідомлень, його внутрішньої мотивації та стимулів до саморозвитку й самовдосконалення.

Наукове вивчення й обґрунтування специфіки, методології та сутності розвитку управлінських компетентностей керівників опорних закладів освіти у системі ППО, зокрема у процесі ПК як невід'ємної складової їхньої неперервної освіти, здійснюється на основі культурологічної, особистісно орієнтованої, когнітивної, компетентнісної парадигм освіти. Теоретичне осмислення сутності навчання, вивчення та виокремлення різних підходів до організації і змісту ПК керівників закладів освіти й ретроспективний аналіз розвитку системи ППО і процесу ПК за останні десятиліття [2; 4] дав можливість здійснити проектування й реалізацію модульного й диференційованих підходів до складання освітньо-професійної програми і робочого навчального плану курсів ПК в ЦППО ДВН «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Базові теоретичні засади змісту навчання на курсах ПК формують: положення теорії, філософії та психології управління, філософії освіти та теорії управління освітою, управління післядипломною педагогічною освітою, професійною освітою, теорії організаційного розвитку та лідерства, наукових засад використання сучасних ІКТ в управлінській діяльності.

Варто підкреслити, що важливою умовою успішної реалізації змісту навчання директорів опорних шкіл на курсах ПК є прогнозованість його результатів та спрямованість на розвиток, що досягається у процесі інтеграції когнітивної, діяльнісної, ціннісної складової змісту і передбачає розвиток управлінських компетентностей керівників опорних шкіл через: *поглиблення знань* з філософії сучасної освіти й освітнього менеджменту, управління людськими ресурсами, теорії функціонування освітніх систем і навчальних закладів в умовах трансформаційних змін; *вироблення навичок і вміння* ефективного використання здобутих знань у практичній управлінській діяльності, побудові демократичної моделі управління закладом, взаємодії опорної школи і громади; *формування уявлень та цінностей* про необхідність і важливість процесу системних змін у державі, ролі і місця опорної школи у формуванні та розвитку громадянського суспільства, забезпечення права кожного жителя на здобуття якіс-



ної освіти, створенні умов комфортного навчання й розвитку дітей на засадах педагогіки партнерства; усвідомлення соціальної важливості й необхідності створення і функціонування опорної школи як ефективної моделі забезпечення права кожній дитині рівного доступу до якісної освіти, зокрема – профільного навчання, що реалізується у процесі активної взаємодії школи, влади і громади.

Для успішного розв'язання завдань професійного розвитку директорів опорних шкіл у процесі ПК суттєвим є використання технології компетентнісного підходу, що є основою організації і змісту навчального процесу і передбачає розкриття ключових питань проблеми, зокрема:

1. Визначення сутності опорної школи як об'єкта управлінської діяльності її директора. Опорна школа як відкрита соціально-педагогічна система, що знаходиться у постійному розвитку і покликана створити сучасне освітнє середовище, комфортні умови для здобуття учнями якісної освіти; інтегративний характер діяльності опорної школи, що забезпечується ефективною взаємодією освітніх, розвивальних, загальнокультурних, екологічних, здоров'язбережувальних технологій, що можливо за умови дієвого соціального партнерства закладів формальної та неформальної освіти, культури, спорту, медицини тощо; опорна школа – модель нової української школи, яка зорієнтована на запити, потреби і бажання кожної дитини у здобутті якісної освіти, розвитку її творчого потенціалу, формуванні громадянських компетентностей, що гарантується через реалізацію демократичної моделі управління закладом, запровадження сучасних технологій, диференціацію навчання, інноваційний розвиток.

2. Сутність демократичного підходу до управління опорною школою як закладом освіти сучасного типу, що знаходиться у постійному розвитку і базується на принципах:

- *дитиноцентризму* як провідної ідеології освіти сьогодення, що передбачає максимальне врахування запитів, потреб, інтересів та здібностей кожної дитини, забезпечення індивідуальної траєкторії її навчання та розвитку;
- *відкритості й прозорості* інформаційних джерел і навчальних, навчально-методичних матеріалів, що забезпечує вільний доступ кожного учасника НВП, батьків і жителів громади до інформації про життєдіяльність опорної школи, переліку послуг, які надає заклад, якість освіти тощо;
- *інтегративності*, що передбачає взаємоповагу та взаємну довіру суб'єктів, спільну зацікавленість у позитивному вирішенні питань функціонування опо-

рної школи завдяки поєднанню зусиль школи, влади і громади у задоволенні освітніх потреб жителів, дієве соціальне партнерство закладів формальної та неформальної освіти;

- *свободи слова і права* на власну позицію і погляд, що має на меті вільне спілкування й обмін думками суб'єктів НВП, подання пропозицій, рівноправної участі у заходах школи і громади; право на побудову власної освітньої траєкторії;

• *системності і взаємозв'язку*, що розглядає опорний заклад освіти як цілісний об'єкт, відкрити соціально-педагогічну систему, рівноправними складовими якої є опорна школа і її філії, учнівські та педагогічні колективи, адміністрації, батьки учнів, що постійно взаємодіють;

• *інноваційності*, як здатності керівника і всього колективу творити, впроваджувати й поширювати нове у змісті й організації НВП, що спрямоване на позитивні перетворення в школі, громаді, території і сприяє переходу опорної школи на якісно вищий рівень функціонування;

• *акмеологічного впливу*, що проявляється у врахуванні біологічних, соціологічних та психологічних факторів розвитку кожної особистості, її інтеграції в соціум, адаптації до умов навчання в опорній школі;

• *активності, динамічності й мобільності* у створенні закладу, який є комфортним для перебування, навчання й розвитку учнів, формує активну життєву позицію й мобільність учасників НВП у вирішенні актуальних питань життєдіяльності закладу і як просвітницький центр виховує небайдужість жителів до створення умов отримання якісної освіти;

• *диференціації*, що передбачає врахування індивідуального стилю, темпів, складності та навчальних траєкторій учнів: від комунікативних типів завдань до творчих; цілеспрямований вплив на формування творчого й інтелектуального потенціалу кожної дитини [1, с. 20]; вирішення навчальних проблем шляхом створенням адаптивного освітнього середовища;

• *рефлексивності*, що покликана формувати у суб'єктів управлінського впливу здатність до аналізу, самоаналізу, осмисленню й усвідомленню правильності дій, оцінці й рефлексії власної діяльності, поведінки, спілкування, стосунків з оточенням, їх вчасній корекції, здатності до саморегуляції.

3. Формування уявлення про управлінські компетентності директора опорної школи як інтегративної багаторівневої системи, що підпорядковується законам суспільно-політичного, соціально-економічного розвитку і передбачає постійний розвиток управлінських, когнітивних, інтелектуальних, комунікативних, правових, інноваційних, інформаційно-аналітичних, мотиваційних, аксіологічних, соціальних та інших

складових, що входять до поняття «ключові, професійні й управлінські компетентності керівника закладу освіти» [8]. В умовах створення й розвитку опорної школи основою управлінської діяльності директора є його здатність до оперативного й стратегічного управління, ефективної взаємодії з громадами різних рівнів, забезпечення рівноправності учнівських та педагогічних колективів опорної школи та її філій у всіх питаннях життєдіяльності закладу, організації якісного НВП і створення відповідних умов для реалізації поставлених завдань (висококваліфікований педагогічний та адміністративний персонал, сучасне навчально-методичне забезпечення (підручники на вибір учителів і учнів, навчальна, художня, методична література, електронні підручники, електронна платформа навчання), науково-методичний супровід, сучасна матеріально-технічна база, зокрема – навчальні кабінети фізики, хімії, біології, математики, інформатики, мобільні робочі місця учнів, педагогів та адміністрації закладу, створення бібліотеки як сучасного медіацентру; навчання й розвиток учнів із особливими потребами; висококваліфікований психологічний і медичний супровід учасників НВП).

4. Освітнє лідерство (індивідуальне та інституційне) як нова управлінська парадигма, яка є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у сфері освіти в умовах сучасних суспільних трансформацій [5, с. 15] і розглядається як невід’ємна складова формування позитивного іміджу опорної школи та її керівника у громаді району, села/селища, об’єднаної територіальної громади. Освітнє лідерство у контексті опорного закладу освіти розглядаємо у трьох взаємозалежних і взаємопов’язаних аспектах: лідерство в освіті (діяльність директора опорної школи, її педагогічного та адміністративного персоналу, учнівського колективу та закладу в цілому); лідерство для освіти (діяльність батьківської громади, неформальних громадських організацій і фондів, громади територій задля створення достатніх умов розвитку опорної школи); лідерство освіти (діяльність опорного закладу освіти як центру демократичних перетворень у громаді, спрямованої на її розвиток).

5. Розвиток громадянських компетентностей як ціннісної складової управлінської діяльності директорів опорних шкіл, що передбачає: підтримку їхнього бажання до проведення демократичних перетворень у закладах освіти, усвідомлення того, що школа є мікромоделлю суспільства, де учні можуть засвоювати демократичні норми, цінності і навчатись поводитися як відповідальні громадяни через щоденний життєвий досвід; використання навичок і вмінь продуктивної взаємодії керівника з місцевими органами влади, у спільній роботі з громадами різних рівнів; ефективну

співпрацю з органами педагогічного, учнівського та батьківського самоврядування [5].

6. Опорна школа як центр профільного навчання, що гарантує високу якість освіти учнів. «Випускник нової школи – цілісна особистість, усебічно розвинена, здатна до критичного мислення; патріот з активною позицією, який діє згідно з морально-етичними принципами і здатний ухвалювати відповідальні рішення; інноватор, здатний змінювати навколишній світ, розвивати економіку, конкурувати на ринку праці, вчитися впродовж життя» [1, с. 8]. Диференційований підхід, що є одним із ключових в організації і змісті роботи школи, передбачає персоналізацію начального процесу, врахування запитів, інтересів, задатків та обдаровань кожної дитини, відкриває можливості для свідомого вибору шляхів подальшого навчання та здобуття професії, реалізації творчого потенціалу кожного випускника школи, відхід від послуг репетиторів. Висвітлення можливостей опорної школи для кожної дитини є основою формування позитивного іміджу закладу в громаді, учнівській спільноті.

7. Успішність вирішення практичних питань функціонування опорної школи передбачає необхідність розвитку ключових навичок інформаційного і цифрового суспільства, зокрема, вміння керівника критично мислити, знаходити нестандартні розв’язання завдань і проблем, здатність до взаємодії й комунікації, ефективного використання сучасних ІКТ, сформованість навичок колективної роботи, творчого підходу до вирішення справи; врахування закономірних тенденцій розвитку освіти сьогодення: демократизація освітнього процесу та його індивідуалізація, випереджальний характер освіти, домінування пожиттєвого навчання й самоосвіти, установки на розвиток, інтенсифікація, комп’ютеризація, креативність, циклічність та багатоступеневість, зміни цільових установок, підвищена роль якості освіти.

8. Формування й розвиток філософії пожиттєвого навчання кожного керівника, що носить прогностичний характер і зорієнтована на усвідомлення й прийняття складових освіти XXI століття: знання (що ми знаємо і розуміємо), навички (як ми використовуємо наші знання), характер (як ми поводитимось і долучаємось до світу), мета – навчання (як ми міркуємо і адаптуємось, тобто, мета – пізнання й установки на розвиток) [6, с. 95], завдання якої реалізуються через постійне навчання, самоосвіту й самовдосконалення і проявляються в намаганні особистості до самореалізації (розкриття власного потенціалу) і самотрансценденції (служіння вищим цілям) (за А. Маслоу).

Результати наукового пошуку, практичної апробації й впровадження розробленої програми і навчального плану курсів ПК директорів опорних шкіл в процесі їхнього навчання у ЦППО ДВНЗ «Університет



менеджменту освіти» НАПН України у період із січня по червень 2017 р. показали, що закладені у них концептуальні підходи до обґрунтування методології та побудови змісту навчання директорів опорних шкіл у процесі ПК зорієнтовані на виклики часу, демократичні перетворення у державі, процеси модернізації загальної середньої освіти, вимоги нової української школи, розкриття ролі і місця опорної школи у забезпеченні умов рівного доступу до якісної освіти, враховують специфіку функціонування опорного закладу й особливості управлінської діяльності його керівника. Вивчення матеріалів Інституту освітньої аналітики МОН України «Функціонування опорних шкіл за результатами опитування директорів опорних шкіл» [7], думки керівників опорних шкіл щодо змісту їхнього навчання під час I етапу курсів ПК дало змогу почути слухачів, їхні враження й оцінку роботи (анкетування, тестування, круглі столи) та, відповідно, скоригувати зміст і форми II та III етапів навчання із врахуванням висловлених побажань і здобутого досвіду.

Розв'язання поставлених у дослідженні завдань, розроблення концептуальних засад розвитку управлінських компетентностей директорів опорних шкіл, визначення сутнісних характеристик і принципів демократичного підходу до управління опорною школою як закладу освіти інноваційного типу, практична апробація та впровадження нових навчальних планів і програм курсів ПК керівників опорних закладів

освіти значною мірою доповнює теорію і практику управління освітою в сучасних умовах.

Стаття не вичерпує всіх аспектів дослідження проблеми, оскільки сконцентрована на питаннях розвитку управлінських компетентностей директорів опорних шкіл у процесі ПК. Подальшому науковому пошуку підлягатимуть питання розробки інтегративної моделі розвитку управлінських компетентностей директорів опорних шкіл в системі ППО, технологій реалізації її організаційної та змістової складової у процесі ПК, показників та критеріїв ефективності управлінської діяльності керівників опорних закладів освіти. У майбутньому особливої уваги також потребують питання розвитку лідерських якостей керівників закладів освіти, що стануть запорукою формування моделі ефективної взаємодії опорної школи, влади і громади.

Доцільним і таким, що відповідає вимогам часу, може бути дослідження та запровадження педагогічної експертизи діяльності опорних закладів освіти та їхніх керівників із врахуванням думки громади щодо якості освіти учнів, задоволення запитів жителів у додаткових освітніх послугах, ролі й місця опорної школи у розвитку демократичного громадянства.

Окрім того, створення Національної рамки кваліфікацій в Україні, що є на часі, її узгодженість з європейськими стандартами стане якісним поштовхом для модернізації процесу професійного розвитку керівників шкіл в системі ППО, узгодження змісту і форм ПК з вищевказаними рамками.

ЛІТЕРАТУРА

Концепція Нової української школи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/ua-sch-2016/konczepczyia.html>. – Дата останнього доступу: 3.11.2017. – Назва з екрана.

Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України ; за заг. ред. В. Г. Кременя. – Київ : Пед. думка, 2016. – 448 с.

Калашнікова С. М. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців – лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д-ра пед. наук / С. М. Калашнікова. – Київ, 2001. – 36 с.

Клокар Н. І. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу : монографія / Н. І. Клокар. – Київ : ТОВ «Ніка-Прінт», 2010. – 528 с.

Клокар Н. І. Управління впровадженням європейських громадянських практик в освіту України / Н. І. Клокар // Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education». – 2016. – № 6(2) – С. 39–47.

Фейдл Чарльз. Четырехмерное образование [Електронний ресурс] / Чарльз Фейдл, Майя Бялик, Берни Трилинг. – Режим доступу : <http://school.skolkovo.ru/ru/>. – Дата останнього доступу: 3.11.2017. – Назва з екрана.

Функціонування опорних шкіл за результатами опитування директорів опорних шкіл [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2017/04/Oporni_shkolu.pdf. – Дата останнього доступу: 3.11.2017. – Назва з екрана.

Klokar Natalia. Rozwitek profesyjnych kompetencji kierownikow miejscowych organow zarzadzania oswiatą w umowach decentralizacji / Natalia Klokar // rocznik polsko-ukraiński ; redakcja naukowa Kazimierz Rędzinski, Dmítő Herciuk ; Częstochowa – Kijów – Lwów. – 2016. – t. XVIII. – S. 399–414.