

DOI [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-12\(41\)-77-90](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-12(41)-77-90)

УДК 37.014.5:005.336.2

**Ещенко Марина Миколаївна,**

аспірантка кафедри менеджменту освіти та права

Центрального інституту післядипломної освіти

ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2771-8114>

[yeshchenko@poippo.pl.ua](mailto:yeshchenko@poippo.pl.ua)

## **ВІТЧИЗНЯНІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

**Анотація.** У статті проаналізовано вітчизняні та європейські підходи щодо класифікації та визначення компетентностей керівників закладів освіти, зокрема громадянських, та особливостей їх розвитку. Зауважено, що немає єдиної класифікації компетентностей керівників закладів освіти та прослідковуються суттєві розбіжності у вітчизняних та європейських дослідженнях щодо визначення сутності та змісту поняття громадянських компетентностей, зокрема й керівників закладів освіти. Звернено увагу на оновлені ключові компетентності для навчання впродовж життя у контексті глобальних та європейських впливів. Встановлено, що громадянські компетентності є ключовими для керівників закладів освіти, особливо в умовах реформування, євроінтеграційних процесів, модернізації управління сучасним закладом освіти, що вимагає висококваліфікованого управлінця, менеджера, інноватора, стратега та лідера, готового впроваджувати цінності демократії. Наукові дослідження свідчать про те, що більшість науковців трактують громадянські компетентності керівників як сукупність знань, умінь, навичок, цінностей, ставлень, переконань особистості, які допомагають людині усвідомлювати своє місце в суспільстві; уміння застосовувати основні форми адміністративного й державно-громадського управління закладом освіти; налагоджувати партнерські відносини з іншими організаціями; ставлення: приносити користь суспільству та державі; повага до особистості, діяльність на принципах здоров'язбереження, толерантності, гуманності. Зазначено, що сформовані громадянські компетентності керівників закладів освіти сприяють ефективній управлінській, педагогічній діяльності та конкурентоспроможності. Проаналізовано особливості розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти. Зазначено, що компетентність керівника закладу освіти – це мета й результат

професійної підготовки у закладі вищої освіти та в процесі безперервної освіти. Звернено увагу на роль системи післядипломної педагогічної освіти у вирішенні питання постійного професійного розвитку керівників закладів освіти. Зосереджено увагу на розвиток громадянських компетентностей керівників у системі післядипломної педагогічної освіти, який характеризується системністю, інноваційністю, запровадженням кращих європейських практик й базується на демократичних принципах (добровільної участі, толерантності та поваги, прозорості та відкритості, інтерактивності, співробітництва та ін.). Зважаючи на актуальність зазначеної проблеми, визначено перспективи подальших досліджень.

**Ключові слова:** компетенції; компетентності; громадянська компетенція; компетенція громадянськості; компетентності керівника закладу освіти; громадянські компетентності.

## **1. ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Реформування системи освіти в умовах євроінтеграційних процесів, модернізація управління сучасним закладом освіти вимагають висококваліфікованого керівника, менеджера, інноватора, стратега та лідера.

На сьогодні науковцями доведено, що якість професійної діяльності керівника закладу освіти визначається множиною компетенцій та компетентностей, якими він повинен досконало володіти. Зокрема мова йде про уміння адаптуватися у соціальне середовище; ефективно використовувати набуті знання у практичній діяльності; здатність генерувати нові перспективні та реальні ідеї; володіти педагогічним тактом, бути комунікабельним у різних соціальних групах, толерантним у спілкуванні з дітьми, батьками, громадськістю; цілеспрямовано використовувати свій теоретичний та практичний потенціал для управлінської та педагогічної діяльності. Усе це можливо за умови сформованих відповідних компетентностей та їх розвитку упродовж життя. Одними із ключових компетентностей як керівників закладів освіти, так й інших суб'єктів освітньої діяльності є громадянські компетентності, які потребують уточнення сутності, змісту поняття та особливостей їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх наукових досліджень свідчить про значне зростання наукових доробків, присвячених проблемі формування та розвитку компетентностей усіх учасників освітнього процесу, зокрема Н. Бібік, І. Зимньої, О. Овчарук, О. Пометун, А. Хуторського та ін. Актуальними є дослідження громадянських компетентностей, які проводили О. Кучер, О. Майданик, М. Михайліченко, О. Шестоपालюк.

Професійно-кваліфікаційні характеристики керівника закладу освіти досліджували Л. Ващенко, Г. Єльнікова, Г. Полякова, О. Чернишов.

Проте громадянським компетентностям саме керівників закладів освіти та їх розвитку не приділено достатньої уваги. Дослідження розвитку громадянських компетентностей є досить актуальним, адже вирішення завдань, які постають перед керівником нової української школи (автономної, демократичної та ін.) можливе за умови сформованих відповідних компетентностей. Постійний розвиток ключових компетентностей керівників закладів освіти сприятиме їх ефективній управлінській та педагогічній діяльності.

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Мета** дослідження – аналіз вітчизняного та європейського досвіду розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**:

1. Проаналізувати класифікації компетентностей керівників закладів освіти.
2. Визначити сутність та зміст поняття громадянських компетентностей керівників закладів освіти.
3. Дослідити особливості розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти у вітчизняній та європейській системах освіти.

## 3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

У процесі обґрунтування концептуальних підходів до класифікацій та визначень компетентностей керівників закладів освіти взято до уваги дослідження, викладені в наукових та методичних працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Г. Єльнікової, Н. Давидової, Р. Шакурова, І. Зимньої, Н. Васильєвої, В. Хадсона, З. Гадусової, Дж. Рансмусена, Н. Пападакіса, П. Згаги. Традиційною для більшості вітчизняних науковців є ієрархія компетентностей, до якої належать базові (надфахові або ключові), загальнофахові та спеціально-фахові компетентності.

Аналіз досліджень вітчизняних (Ю. Азарова, О. Беляєва, Н. Клокар, І. Корльова, Б. Лихачова, А. Маркової, О. Овчарук, О. Пометун, В. Століна) та зарубіжних вчених (А. Адлера, К. Вейнберга, Р. Вудса, К. Джанга, Дж. Дьюї, Х. Мюнклера) щодо визначення поняття «громадянських компетентностей» свідчить про неоднозначність і відсутність єдиного погляду науковців, що призводить до проблемного розуміння особливостей їх формування та розвитку, зокрема й в керівників закладів освіти.

Однак більшість науковців розглядають громадянські компетентності як комбінацію знань, умінь, розумінь, цінностей та інших якостей особистості активно, відповідально й ефективно реалізовувати громадянські права й обов'язки для розвитку демократичного суспільства.

Основою обґрунтування ключових компетентностей керівників закладів освіти, зокрема й громадянських, стала законодавча база і нормативні документи, серед яких Закон України «Про освіту» (2017), Концепція розвитку громадянської освіти в Україні (2018), Рекомендація Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу (2018) та ін. у яких зазначено, що громадянські компетентності є ключовими для навчання впродовж життя.

#### **4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

У процесі дослідження використано комплекс методів:

- аналіз концептуальних положень педагогічної, соціально-психологічної літератури та нормативно-правових актів для визначення теоретико-методологічних засад дослідження компетентностей керівників закладів освіти, зокрема громадянських;
- узагальнення для розкриття сутності та змісту досліджуваного поняття громадянських компетентностей керівників закладів освіти;
- систематизація і порівняльний аналіз вітчизняного та європейського досвіду розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти.

#### **5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

Актуальність дослідження обумовлюється тим, що питання розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти потребує уточнення та визначення ефективних механізмів з урахуванням особливостей освітньої реформи, євроінтеграційних процесів та кращих європейських практик. До проблеми визначення та класифікації компетентностей керівників закладів освіти зверталися як вітчизняні, так і зарубіжні науковці в різні періоди функціонування системи освіти.

Серед вітчизняних учених до проблеми структурування та формулювання компетентностей (зокрема й громадянських) керівників усіх ланок у своїх дослідженнях зверталися: І. Бех, Н. Бібік, В. Бондар, Л. Васильченко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, І. Жерносек, І. Зязюн, О. Карпенко, Л. Калініна, Л. Карамушка, Н. Клокар, О. Лук'яненко, В. Кричевський, О. Мармаза, В. Маслов, Г. Федоров, О. Овчарук, О. Пометун, О. Савченко, Т. Сорочан та інші.

Наприклад, Г. Єльніковою визначено певну ієрархію компетентностей та представлено компетентнісну модель управлінця, відповідно до якої

керівник закладу освіти повинен володіти такими базовими компетентностями як: фахова, соціальна, загальнокультурна, здоров'язберезувальна, громадянська та інформаційна [1, с. 10.].

Низка досліджень вітчизняних учених А. Алексюка, І. Беха, В. Григори, В. Демчука, М. Євтуха, І. Зязюна присвячені професійним компетентностям керівників. За результатами досліджень структуру професійних компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти становлять базові та функціонально-посадові компетентності. Так, до базових компетентностей відносять загальнокультурну, громадянську, інформаційно-комунікативну та соціально-психологічну.

*Громадянську компетентність* науковці трактують як сукупність знань, умінь, навичок, цінностей, ставлень, переконань, які допомагають людині усвідомлювати своє місце в суспільстві, обов'язок і відповідальність перед співвітчизниками, батьківщиною і державою; уміння застосовувати основні форми адміністративного й державно-громадського управління закладом освіти; налагоджувати партнерські відносини з іншими організаціями; ставлення: приносити користь суспільству та державі; повага до особистості, діяльність на принципах здоров'я збереження, толерантності, гуманності [2].

Поряд з професійним науковці розглядають і педагогічні компетентності, зокрема й керівників закладів освіти. У науковій літературі представлено різні варіанти класифікації педагогічної компетентності як структурної та багатогранної. Аналіз досліджень свідчить, що педагогічна компетентність інтегрує різні види компетенцій, які розкивають різні здібності педагога, керівника в педагогічній та управлінській діяльності: пізнавально-інтелектуальна, діагностична, прогностична, організаторська, інформаційна, стимулююча, оцінно-контрольна, аналітична, психологічна, соціальна, громадянська, комунікативна, рефлексивна, методична, дослідницька та компетенція творчості.

*Громадянську компетенцію* науковці характеризують як здатність бути громадянином, який володіє демократичною, громадянською культурою, усвідомлює цінності свободи, прав людини, відповідальності, готовий до участі у громадському житті.

Компетентність керівника закладу освіти – це мета й результат професійної підготовки у закладі вищої освіти та в процесі безперервної освіти, успішність якої зумовлена сукупністю сформованих у фахівця компетенцій (загальних, педагогічної, психологічної, інформаційної, комунікативної, міжкультурної, управлінської тощо), що сприяють соціалізації особистості, формуванню у неї світоглядних та науково-професійних поглядів, визначають успішність діяльності (зокрема професійної, педагогічної), здатність до самореалізації, саморозвитку та самовдосконалення.

Традиційною для більшості вітчизняних науковці є ієрархія компетентностей, представлена у Кваліфікаційних вимогах керівника закладу освіти, до якої належать базові (надфахові або ключові) компетентності: фахові, соціальні, загальнокультурні, здоров'язбережувальні, *громадянські*, інформаційні; загальнофахові: когнітивні, діяльності, соціальні, комунікативні, особистісні; спеціально-фахові: когнітивні, діяльності, соціальні, комунікативні, особистісні.

*Громадянські компетентності* характеризуються як здатності в сфері суспільно-політичного життя в Україні, захисту власних прав і свобод, виконання громадянських обов'язків та мають такі ознаки:

- здатність орієнтуватися у проблемах сучасного суспільно-політичного життя в Україні;
- застосовувати процедури й технології захисту власних інтересів, прав і свобод своїх та інших громадян, виконання громадянських обов'язків у межах місцевої громади та держави загалом;
- застосовувати способи та стратегії взаємодії з органами державної влади; використовувати способи діяльності й моделі поведінки, що відповідають чинному законодавству України, задовольняють власні інтереси особи та захищають права людини й громадянина;
- робити свідомий вибір та застосовувати демократичні технології прийняття індивідуальних і колективних рішень, враховуючи інтереси й потреби громадян, представників певної спільноти, суспільства та держави [1, с. 11].

Серед російський учених питання класифікації компетентностей педагогічних працівників та керівників досліджували: І. Зимня, В. Краєвський, А. Маркова, А. Хуторський, Р. Шакуров, С. Шишова.

З урахуванням кваліфікаційних вимог до професійної діяльності керівника Р. Шакуров виділяє три основні групи інтегрально-функціональних якостей у структурі особистості керівника закладу освіти, серед яких *громадянські*, професійно-ділові та організаторські [3].

Громадянську компетентність як одну із ключових у своїх дослідженнях виділяли І. Єрмаков, І. Зимня, В. Кальней, С. Шишов. Науковці трактують поняття як знання та дотримання прав і обов'язків громадянина, свобод і відповідальності, особистої гідності, громадянського обов'язку, знання та повага державних символів.

І. Зимня розглядає *компетенцію громадянськості* як одну із ключових соціальної компетентності. Компетенцію громадянськості дослідниця визначає як основу соціальної, суспільної сутності особистості, як члена соціальної спільноти, держави [4, с. 24].

Однак, що стосується *компетентностей керівника закладу освіти*, то російські науковці відносять до ключовий *компетентностей керівника* такі компетенції: комунікативна, інформаційна, соціально-правова, культурно-ціннісна, мотиваційно-ціннісна, саморегуляція, саморозвиток, самовдосконалення та інші. Аналізуючи ці компетенції можемо припустити певну тотожність соціально-правової компетенції з громадянською.

У європейській педагогічній освіті питання ключових *компетентностей педагогічних кадрів*, зокрема й керівників закладів освіти, набуває актуальності з прийняттям Лісабонської стратегії. У ході засідань Європейської ради в Лісабоні (2001), Стокгольмі (2001), Барселоні (2002) Європейська Рада визначила перелік базових *компетентностей*, що стало основою для обґрунтування ключових *компетентностей для навчання упродовж життя*, визначених у Європейській довідковій рамковій структурі та ухвалених Європейським Парламентом та Європейською Радою у 2006 році (оновлені у 2018 році): грамотність (Literacy competence), мовна компетентність (Languages competence), математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering), цифрова компетентність (Digital competence), особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence), *громадянська компетентність (Civic competence)*, підприємницька компетентність (Entrepreneurship competence), компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence) [5].

Поряд з цим, у документі «Спільні Європейські принципи щодо вчительських *компетентностей і кваліфікацій*» експерти виділили три сфери *компетентностей педагогів та керівників закладів освіти*: співпраця з іншими; робота із знаннями, технологією та інформацією; робота в суспільстві та з суспільством, що безпосередньо стосується *громадянських функцій* [6, с. 55].

Однак, аналіз європейського досвіду свідчить про невизначеність *компетентностей керівників закладів освіти*. Частково це пов'язано з підходами до відбору керівного персоналу закладів освіти та відокремленістю управлінських процесів від освітньої системи в окремих країнах Європи, де директори є адміністраторами й отримують спеціальну освіту й підготовку до управлінської діяльності. За таких умов ключові *компетентності керівників шкіл* не належать до педагогічних, а підготовка директорів здійснюється за спеціальними програмами.

Сучасні науковці та практики з усіх країн працюють над розширенням *компетентностей*, наголошуючи на змінах у професійних ролях і функціях як педагогічних кадрів, так і керівників закладів освіти. Це пов'язано з реаліями

сьогодення, новим соціальним замовленням європейського суспільства, що формує сучасний світовий та європейський освітні простори.

Сукупність нових компетентностей, спроектованих на нові аспекти діяльності педагогічних кадрів в умовах інтеграційних процесів обґрунтовані в дослідженнях В. Хадсона, З. Гадусової, Дж. Рансмусена, Н. Пападакіса. Зокрема, учені наголошують, що сучасний учитель, сучасний керівник мають бути *громадянсько компетентними*, що сприятиме активному впровадженню громадянської освіти в освітній процес.

З огляду на це перед теоретиками та практиками постає питання дослідження громадянських компетентностей у контексті реальних життєвих ситуацій. Ураховуючи те, що освіта, спрямована на виховання демократичного громадянства, в Європі представлено різні рівні підготовки вчителів та керівників закладів освіти до цієї діяльності: навички управління, навички взаємодії з людьми, методологія викладання та засвоєння тощо [6, с. 55].

Дослідження педагогічної теорії та наукових дискусій засвідчило, що у країнах – членах Європейського Союзу представлено три моделі визначення й упровадження компетентностей педагогічних кадрів та керівників:

- компетентності в педагогічній освіті визначені на національному рівні (Естонія, Німеччина, Великобританія);
- урядом створено вимоги для визначення компетентностей, але право їх вибору належить університетам (Австрія, Бельгія, Франція, Італія, Нідерланди, Швеція та ін.);
- компетентності визначаються на рівні закладів освіти (наприклад, Фінляндія).

Як показало дослідження, лише кілька країн (Естонія, Данія, Німеччина, Ірландія, Румунія, Швеція, Велика Британія) мають науково обґрунтовані, практично визначені та ретельно відпрацьовані на національному рівні компетентності педагогічних працівників.

Аналізуючи різні групи компетентностей педагогічної освіти в Європейських країнах, базовими є компетентності навчання упродовж життя (які зокрема включають і громадянські компетентності) як для педагогічних працівників, так і директорів закладів освіти. Однак для останніх, є потреба чіткого їх визначення з урахуванням вимог до сучасного керівника.

Що стосується розвитку компетентностей керівників закладів освіти, то важливе місце тут посідає *система післядипломної педагогічної освіти*. Курси підвищення кваліфікації та проведення освітніх заходів у міжкурсний період сприяють постійному професійному розвитку керівників закладів освіти. Аналіз навчальних програм курсів підвищення кваліфікації, зокрема тематики лекційних, семінарських та практичних заняття для керівників закладів освіти свідчить про їх спрямованість на розвиток громадянських



компетентностей. Впроваджуються спецкурси з розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти. У міжкурсовий період керівники закладів освіти мають змогу розвивати громадянські компетентності шляхом участі в семінарах-практикумах, тренінгах, хакатонах та інших формах підвищення кваліфікації.

Кращі європейські практики з розвитку громадянських компетентностей керівників та педагогічних працівників закладів освіти активно вивчаються та впроваджуються в Україні.

Н. Клокар обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління впровадженням європейських громадянських практик на прикладі швейцарсько-українського проєкту «Розвиток громадянських компетентностей в Україні» в освіту держави. Метою впровадження проєкту була підтримка сталого розвитку демократичного суспільства за допомогою поширення знань з освіти для демократичного громадянства та освіти з прав людини (ОДГ/ОПЛ) через систему післядипломної освіти вчителів та керівників зокрема на засадах принципів демократії. Результати дослідження довели ефективність роботи з керівниками закладів освіти щодо формування у них сучасної філософії освіти, нових ціннісних компетентностей, побудованих на принципах громадянського суспільства [7, с. 36–37].

Переконані, що провідні ідеї європейських педагогічних теорій та наукових дискусій потребують детального вивчення та інтеграції в систему освіти України.

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

Аналіз вітчизняних та європейських практик засвідчив актуальність громадянських компетентностей керівників закладів освіти в умовах реформування системи освіти, євроінтеграційних процесів та з метою ефективної управлінської, педагогічної діяльності, конкурентоспроможності. Громадянські компетентності належать до ключових (базових, надфахових) компетентностей для навчання впродовж життя.

Важливим є постійний розвиток громадянських компетентностей керівників у системі післядипломної педагогічної освіти, який характеризується системністю та інноваційністю й базується на демократичних принципах (добровільної участі, толерантності та поваги, прозорості та відкритості, інтерактивності, співробітництва та ін.)

**Перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів порушеної проблеми. Зокрема подальшого дослідження потребує уточнення структури та критеріїв сформованості громадянських компетентностей керівників закладів освіти; визначення

організаційно-педагогічних засад управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів освіти; розроблення та апробації моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів освіти у системі післядипломної педагогічної освіти.

## 7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Г. В. Єльнікова, «Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу», *Теорія та методика управління освітою*, № 4, с. 10, 2010.
- [2] Н. О. Давидова, *Компетентність керівника навчального закладу*; Київ: ун-т ім. Бориса Грінченка, Ін-т суспільствознавства. Київ, Україна: [б. в.], 2012, 54 с.
- [3] Р. Х. Шакуров, *Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив*. Москва, Россия: Просвещение, 1990, 208 с.
- [4] И. А. Зимняя, *Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании*. Москва, Россия: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2004, 40 с.
- [5] «Рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС)». [Електронний ресурс]. *Ключові компетентності для навчання впродовж життя 2018 – Цифрова компетентність*; *European Commission*. Доступно: [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning\\_en](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en)
- [6] *Компетентнісний підхід до підготовки педагогів у зарубіжних країнах: теорія та практика: монографія*. Кіровоград, Україна: Імекс-ЛТД, 2014, 280 с.
- [7] Н. І. Клокар, «Управління впровадженням європейських громадянських практик в освіту України», *Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Edukation»*, № 6(2), с. 39–47, 2016.

## DOMESTIC AND EUROPEAN PRACTICES FOR THE DEVELOPMENT OF CIVIC COMPETENCES OF THE LEADERS OF EDUCATION INSTITUTIONS

**Maryna Yeshchenko,**

Post-Graduate Student, dept. of management of education and law,  
Central institute of postgraduate education at  
SIHE «University of Educational Management».  
Kyiv, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2771-8114>  
[yeshchenko@poippo.pl.ua](mailto:yeshchenko@poippo.pl.ua)

**Abstract.** The paper analyzes the national and European approaches to the classification of competences of the heads of educational institutions, in particular civic competences and peculiarities of their development. It is noted that there is no uniform classification of competencies of the heads of educational institutions and there are significant differences in Ukrainian national and European studies regarding the definition of the essence and content of the civic competencies concept of heads of educational institutions. Attention is drawn to updated key competences for lifelong learning in the context of global and European impacts. Civic competencies have been found to be key for educational institutions' managers, especially in the context of reform, European integration processes, and modernization of management of a modern educational institution, which requires a highly qualified manager, innovator, strategist and leader ready to implement the values of democracy. Research shows that most scientists interpret the civic competencies of managers as a set of knowledge, skills, values, attitudes, personal beliefs that help a person to realize his/her place in society; ability to apply basic forms of administrative and state-public management of educational institution; to establish partnerships with other organizations; attitude: to benefit the society and the state; respect for the individual, activities on the principles of healthcare, tolerance, humanity. It is stated that the formed civic competencies of the heads of educational institutions contribute to the effective management, pedagogical activity and competitiveness. The peculiarities of development of civic competencies of heads of educational institutions are analyzed. It is stated that the competence of the head of the educational institution is the purpose and result of professional training in the higher education institution and in the process of continuous education. Attention is paid to the role of the system of in-service pedagogical education in solving the issue of continuous professional development of heads of educational institutions. The focus is on the development of civic competencies of leaders in the system of in-serviceteacher education, characterized by consistency, innovation, implementation of best European practices and based on democratic principles (freewill participation, tolerance and respect, transparency and openness, interactivity and cooperation. The prospects for further research are identified because the relevance of this problem.

**Keywords:** competencies; competence; civic competence; competence of citizenship; competencies of the head of the educational institution; civic competences.

## **ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ И ЕВРОПЕЙСКИЕ ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ГРАЖДАНСКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ**

**Ещенко Марина Николаевна,**

аспирантка кафедры менеджмента образования и права  
Центрального института последипломного образования  
ГУВО «Университет менеджмента образования».  
Киев, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2771-8114>  
[yeshchenko@poippo.pl.ua](mailto:yeshchenko@poippo.pl.ua)

**Аннотация.** В статье проанализированы отечественные и европейские подходы к классификации и определению компетентностей руководителей учебных заведений, в том числе гражданских, и описаны особенности их развития. Замечено отсутствие единой классификации компетентностей руководителей учебных заведений и прослеживаются существенные различия в отечественных и европейских исследованиях определения сущности и содержания понятия гражданских компетентностей, в том числе и руководителей учебных заведений. Обращено внимание на обновленные ключевые компетентности для обучения в течении жизни в контексте глобальных и европейских влияний. Установлено, что гражданские компетентности являются ключевыми для руководителей учебных заведений, особенно в условиях реформирования, евроинтеграционных процессов, модернизации управления современными учебными заведениями, что требует высококвалифицированного управленца, менеджера, инноватора, стратега и лидера, готового внедрять ценности демократии. Научные исследования свидетельствуют о том, что большинство ученых трактуют гражданские компетентности как совокупность знаний, умений, навыков, ценностей, отношений, убеждений личности, которые помогают человеку осознавать свое место в обществе; умение применять основные формы административного и государственно-общественного управления образовательным учреждением; налаживать партнерские отношения с другими организациями; отношение: приносить пользу обществу и государству; уважение к личности, деятельность на принципах здоровьесбережения, толерантности, гуманности. Отмечено, что сформированные гражданские компетентности руководителей учебных заведений способствуют эффективной управленческой, педагогической деятельности и конкурентоспособности.

Проанализированные особенности развития гражданских компетентностей руководителей учебных заведений. Отмечено, что компетентность руководителя учебного заведения – это цель и результат профессиональной подготовки в учреждении высшего образования и в процессе непрерывного образования. Обращено внимание на роль системы последипломного педагогического образования в решении вопроса постоянного профессионального развития руководителей учебных заведений. Сосредоточено внимание на развитии гражданских компетентностей руководителей в системе последипломного педагогического образования, которое характеризуется системностью, инновационностью, внедрением лучших европейских практик и базируется на демократических принципах (добровольного участия, толерантности и уважения, прозрачности и открытости, интерактивности, сотрудничества и др.). Учитывая актуальность данной проблемы, определены перспективы дальнейших исследований.

**Ключевые слова:** компетенции; компетентности; гражданская компетенция; компетенция гражданственности; компетентности руководителя учебного заведения; гражданские компетентности.

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

- [1] H. V. Yelnykova, «Kompetentnisnyi pidkhdid do modeliuвання profesiinoi diialnosti kerivnyka vyshchoho navchalnoho zakladu», *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*, № 4, s. 10, 2010.
- [2] N. O. Davydova, *Kompetentnist kerivnyka navchalnoho zakladu*; Kyiv. un-t im. Borysa Hrinchenka, In-t suspilstvoznavstva. Kyiv, Ukraina: [b. v.], 2012, 54 s.
- [3] R. H. SHakurov, *Social'no-psihologicheskie osnovy upravleniya: rukovoditel' i pedagogicheskij kollektiv*. Moskva, Rossiya: Prosveshchenie, 1990, 208 s.
- [4] I. A. Zimnyaya, *Klyuchevye kompetentnosti kak rezul'tativno-celevaya osnova kompetentnostnogo podhoda v obrazovanii*. Moskva, Rossiya: Issled. centr problem kachestva podgotovki specialistov, 2004, 40 s.
- [5] «Rekomendatsiia 2018/0008 (NLE) Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady (IeS)». [Elektronnyi resurs]. *Kliuchovi kompetentnosti dlia navchannia vprodovzh zhyttia 2018 – Tsyfrova kompetentnist*; Europtan Commission. Dostupno: [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning\\_en](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en)

- [6] Компетентнісний підхід до підготовки педагогів у зарубіжних країнах: теорія та практика: монографія. Кіровоград, Україна: Імекс-LTD, 2014, 280 с.
- [7] N. I. Klokar, «Управління впровадженням європейських гromadianskykh praktyk v osvitu Ukrainy», Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Edukation», № 6(2), s. 39–47, 2016.

*Стаття надійшла до редакції  
24 березня 2020 року*