

DOI 10.31651/2524-2660-2019-1-210-216  
 ORCID 0000-0001-9876-5797

### ЗАДОРЖНА-КНЯГНИЦЬКА Леніна Вікторівна,

доктор педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки та освіти,  
 Маріупольський державний університет  
*e-mail: zador\_knyag@i.ua*

УДК 378.22(73):371

## ПРОФЕСІЙНІ ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ДОСВІД МІЖНАРОДНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У статті висвітлено зміст міжнародних досліджень з проблем забезпечення ефективного управління закладом освіти: «Директор успішної школи» (The International Successful School Principal Project), «Удосконалення шкільного керівництва» (Improving School Leadership), «Європейський вимір шкільного лідерства» (European Dimension in Educational Leadership). На основі результатів аналізу зазначених досліджень сформульовано вимоги до професійної підготовки керівника закладу освіти.

**Ключові слова:** успішна школа; ефективне управління; керівник закладу освіти; професійні компетентності; синопсис.

**Постановка проблеми.** В умовах економічних та соціально-культурних викликів, які переживає Україна, надзвичайно актуалізується питання розробки освітніх про-грам професійної підготовки керівників закладів освіти, що відповідають міжнародним стандартам. З огляду на зазначене, особливої значущості набуває вивчення світового досвіду вирішення проблеми продуктивної діяльності директора школи, ефективності його професійної підготовки. Вагоме місце у вирішенні цієї проблеми посідають міжнародні дослідження, в яких розкриваються особистісні й професійні аспекти управлінської діяльності, здійснюється аналіз світової практики професійної підготовки керівників закладів освіти, формуються стратегічні напрями її реформування, формулюються вимоги до особистості директора школи.

Науковий аналіз управління освітою у різних зарубіжних країнах здійснено у працях М. Бойченко, В. Луначек, Н. Голубкова, О. Зизало, Д. Медведовської. Проблеми професійної підготовки керівників закладів освіти розглядаються Б. Бабенко, С. Бурдіною, І. Гушлевською (США); С. Байбородовою (Велика Британія); О. Бочаровою, В. Хоменко (Франція); С. Куркчі (Німеччина) Результати дослідження світового досвіду з вирішення питань ефективного управлінської діяльності частково висвітлюються

у наукових розвідках В. Жигір, І. Іваненко, О. Овчарук, Г. Поберезської, Н. Сторчак. Разом із тим сучасні вимоги до керівника закладу освіти, викладені за результатами останніх міжнародних досліджень ще не стали предметом пильної уваги вітчизняних науковців.

Отже, **метою** статті є висвітлення результатів міжнародних досліджень з питань забезпечення ефективного керівництва закладами освіти, що слугують основою для та розробки стратегій професійної підготовки менеджерів освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Здійснений аналіз міжнародних досліджень із проблем управління освітою базується на двох методологічних позиціях. Перша – відображає нове розуміння соціальної ролі держави і школи як соціального інституту суспільства. У зазначеному контексті школа забезпечує освіту для демократії та соціальної справедливості. Друга – визначає значення освіти як основи формування культури, громадянськості й соціальної відповідальності особи. У цьому випадку ефективне керівництво забезпечує людиноцентричну спрямованість діяльності педагогічного колективу, підвищення результатів освітньої діяльності школи. Поєднання цих двох позицій визначає цілісне розуміння соціального замовлення суспільства на шкільну освіту, а також розкриває складність та значущість діяльності шкільного керівництва, актуалізує проблеми професійної підготовки менеджерів освіти.

Здійснений аналіз існуючих досліджень з позицій даної методології показав, що найбільш повно вона виражена у трьох міжнародних програмах моніторингу, а саме:

1. Міжнародний проект «Директор успішної школи» (The International Successful School Principal Project).
2. Міжнародний дослідницький проект «Удосконалення шкільного керівництва» (Improving School Leadership).

3. Узагальнене емпіричне дослідження «Європейський вимір шкільного лідерства» (European Dimension in Educational Leadership).

Проект «Директор успішної школи» (The International Successful School Principal Project (ISSPP) success sustained, 2001-2015), ініційований професорами університету Ноттінгема у Великобританії, початково реалізувався в Австралії, Канаді, Китаї, Данії, Англії, Норвегії, Швеції та Сполучених Штатах Америки. Надалі активними його учасниками стало ще 17 країн [3; 6].

Перше дослідження в межах зазначеного проекту було здійснене у 2001 р. Його результати створили міжнародну дискусійну платформу в межах тематики ефективного управління закладом освіти й обумовили низку нових досліджень, реалізованих протягом 2002-2017 рр. [3].

Змістом ISSPP став комплекс актуальних для вдосконалення управління освітою та професійної підготовки керівників закладів освіти питань, а саме:

- порівняння та зіставлення переконань і професійної поведінки успішних директорів шкіл без урахування особливостей національних культур і політичних контекстів роботи;

- з'ясування змісту й сутності успішної діяльності роботи керівників закладів загальної середньої освіти у різних країнах;

- з'ясування сутності й змісту процедур оцінки та звітності шкіл та їх впливу на практику успішного керівництва закладом освіти;

- виявлення впливу соціально-економічних умов, у яких функціонують школи, на способи успішної роботи директора;

- з'ясування професійно значущих якостей та навичок керівника закладу освіти;

- виявлення принципів роботи успішних директорів та особливостей їх використання;

- з'ясування особливостей роботи директора школи з інформаційними потоками, організації ним зворотного зв'язку, самооцінки та набуття навичок, необхідних для якісної роботи закладу освіти.

Об'єктивність результатів дослідження забезпечило залучення широкого кола респондентів (директори шкіл, їхні заступники, вчителі, учні та їхні батьки,

партнери шкіл) та широка презентація закладів освіти (від невеликих початкових до великих міських середніх шкіл).

Головними критеріями вибору закладів загальної середньої освіти для участі в дослідженні була висока репутація школи в суспільстві та (або) системі шкільної освіти. Дані для висновків було отримано на підставі аналізу інтерв'ю та офіційних документів закладів освіти (протоколів зборів, шкільної преси, інформації інтернет-сайту, записів, зроблених під час інспекції тощо) [7].

Протягом 2010-2017 рр. з метою отримання більш змістовної інформації про зазначені вище об'єкти було здійснено корекцію змісту дослідження у відповідності до трьох напрямів:

- виявлення чинників успішної діяльності керівників закладів початкової та середньої освіти, а також закладів освіти, розташованих у несприятливих соціально-економічних умовах певного регіону;

- виявлення чинників, що заважають неуспішним керівникам у реалізації управлінських функцій;

- аналіз чинників, що перешкоджають ефективному керівництву школою та формулювання рекомендацій щодо їх корекції [3, с. 3].

Огляд матеріалів дослідження ISSPP, що міститься в міжнародній базі даних за освітою ERIC (Educational Resource Information Center) дозволив сформулювати узагальнені висновки дослідження:

а) Незалежно від національної політики в освіті, керівники закладів освіти у складних соціальних умовах використовували однакові стратегії поведінки, діяли аналогічно, зокрема, це стосується створення безпечних умов навчання, турботи про забезпечення належної професійної діяльності педагогів та активне залучення громадськості до цього процесу;

б) Необхідними професійними компетентностями керівників закладів освіти, що забезпечують їхню ефективну діяльність, виявилися: здатність справедливо оцінити роботу вчителя, розкрити його професійний потенціал, організувати роботу з партнерами школи, вміння забезпечити позитивний психологічний клімат у закладі освіти та розвивати її соціальний капітал, «створювати коаліцію»;

в) Ефективний керівник – це педагог з досвідом, який пройшов шлях від вчителя-початківця до директора. Саме такий керівник має найбільш високу репутацію серед шкільної й місцевої громади та здатний забезпечити стійкий розвиток закладу освіти.

Результати досліджень, здійснених у межах Міжнародного проекту «Директор успішної школи», переконливо доводять необхідність наявності в менеджера освіти соціально значущих якостей (зокрема моральних), що виявляються практично в усіх аспектах його роботи та сприяють ефективній реалізації управлінських функцій. Вони розглядаються як необхідна складова професіоналізму керівника закладу освіти й детермінують людиноцентричну спрямованість його діяльності.

Зазначені вище висновки експертів обумовили рекомендації країнам-учасникам щодо розробки змісту освітніх програм для здобувачів магістерського ступеня з управління освітою, в яких чільне місце мають посідати дисципліни практичного спрямування з широким використанням професійних ситуацій морального вибору, визначення стратегії управлінської поведінки в межах, обумовлених нормативно-правовою базою, об'єктивними чинниками діяльності педагогів та функціонуванням закладу освіти [3].

Висновки світового значення у сфері управління освітою було отримано у межах Міжнародного дослідницького проекту «Удосконалення шкільного керівництва» (Improving School Leadership). Учасниками започаткованого в 2006 р. за ініціативи та активного сприяння Директорату Організації економічного співробітництва й розвитку з питань освіти (ОЕСР) спільно з Комітетом ОЕСР з освітньої політики стали 22 країни.

Основною метою дослідження, що проводилося протягом 5-ти років, стало здійснення порівняльного аналізу управлінської діяльності керівників закладів освіти у різних країнах та отримання релевантних, надійних показників успішності їх роботи, що у подальшому буде використано на міжнародному рівні для перегляду чи розробки політики сприяння ефективному управлінню школою.

Висновки дослідження ISL базуються на вивченні діяльності менеджера освіти як системи його професійної поведінки (professional conduct) у межах складних

міжособистісних, нормативно-правових та соціально-культурних зв'язків та взаємодій [4, с. 24].

У дослідницькому проекті широко застосовувалися якісні методи, що дозволили глибоко й змістовно розкрити особливості керівництва школою в конкретних умовах. Такої змістовності досягнуто, на думку організаторів, завдяки використанню двох концептуальних підходів:

1. Здійснення емпіричних досліджень феноменологічної спрямованості з метою отримання вичерпного опису досвіду керівництва. У межах цього підходу вивчався особистий досвід управлінської діяльності директорів шкіл та визначались компетентностями, що виявилися значущими для кожного з керівників на різних етапах їх професійної діяльності.

2. Здійснення евристичних досліджень, у межах яких відбувалося вивчення ставлення до директорів шкіл учителів, батьків учнів, обслуговуючого персоналу, місцевого співтовариства. Такий підхід дав можливість співвіднести самооцінку кожного директора з оцінкою його діяльності й професійної поведінки іншими суб'єктами управлінського процесу.

Значущим є висновок експертів проекту про те, що ефективно функціонування сучасної школи є наслідком поєднання в діяльності директора обов'язків керівника, менеджера та адміністратора закладу освіти. У доповіді експертів проекту розкрито принципи відмінності між цими поняттями, які є визначальними для формування сфери відповідальності у межах закладу освіти: завдання високого ступеня складності й відповідальності (підвищення якості діяльності педагогічного колективу, результативності навчання, показників ефективності школи тощо) є прерогативою керівництва (school leadership); поточні завдання, що стосуються забезпечення підтримки діяльності педагогів, є основою менеджменту (management); обов'язки більш низького порядку належать до сфери адміністрування (administration).

Зазначені елементи управлінської діяльності керівника закладу освіти тісно пов'язані між собою, успішність реалізації одного елемента неможлива без розвитку двох інших. Висновки досліджень, проведених у межах проекту, базуються на вивченні діяльності директора школи як системи його професійної поведінки у

межах складних міжособистісних, нормативно-правових та соціально-культурних зв'язків та взаємодій [6].

За даними ОЕСР, особливої значущості поєднання в межах управлінської діяльності функцій менеджменту, керування та адміністрування набуває в умовах автономії шкіл та конкуренції закладів освіти як національних інститутів суспільства, де керівник є вирішальною особою у забезпеченні фінансового управління, управління людськими ресурсами, адаптації освітніх програм до умов конкретного закладу освіти та місцевої громади, стратегічного планування та моніторингу, відповідальності за якість надання освітніх послуг і результати навчання, ефективності діяльності школи в умовах етнічної та соціальної різноманітності.

У рекомендаціях ОЕСР зазначається, що неефективне управління закладом освіти часто є наслідком невміння керівника розподілити обов'язки в межах педагогічного колективу, перевантаженість роботою, невміння налагодити зв'язки з батьками учнів та залучити громадськість до вирішення шкільних питань. Отже, умовою успішного керівництва школою виступає здатність директора створити команду однодумців. Формування цієї здатності є нагальною проблемою професійної підготовки.

Експерти ОЕСР вважають, що надзвичайної актуальності сьогодні надуває створення оновлених програмах підготовки менеджерів освіти з посиленням акценту на підготовці магістрів до міжособистісної взаємодії з педагогами, наставництва, менторства, що в кінцевому рахунку й забезпечить ефективність діяльності закладу освіти. Констатується брак досліджень, які здійснюються на національному рівні, для відпрацювання конструктивістського навчання менеджерів освіти, що дозволяє диференціювати освітньо-професійні програми у відповідності до специфіки роботи закладів освіти різних типів. У зв'язку з цим було зроблено пропозиції щодо розробки гнучких програм професійної підготовки менеджерів освіти, які ґрунтуються не на розумінні адміністративних позицій керівника, а на усвідомленні його ролі як організатора та натхненника діяльності педагогів, що у своїй сукупності забезпечують відповідність діяльності закладу освіти очікуванням суспільства за нових соціальних умов. У результаті,

як вважають експерти, програми підготовки менеджерів освіти повинні фокусуватися на реальних проблемах освіти, допомагати їм діяти професійно в нових умовах шкільного оточення [4, с. 153].

На визначення сутнісних характеристик освітнього лідерства в освіті було спрямоване Узагальнене емпіричне дослідження «Європейський вимір шкільного лідерства» (European Dimension in Educational Leadership). Його основою став аналіз національних доповідей про стан управління загальноосвітніми школами та порівняльні дані щодо підготовки керівників шкіл у Європі.

Результати зазначених досліджень було узагальнено в Європейському Синописі шкільного лідерства (керівництва) – проекті Європейської Комісії, який містить у собі огляд національних доповідей (загальною чисельністю 30) з інформацією про стан управління школами, опис моделей і концепцій в галузі управління освітою та підвищення кваліфікації працівників шкільної адміністрації, результати емпіричних даних, отриманих у різних країнах. На підставі висновків, зроблених за результатами досліджень, Європейською комісією були сформульовані рекомендації для розробки програм підготовки керівників освіти.

Тексти національних доповідей, що увійшли в Європейський Синопис, дали можливість здійснити компаративний аналіз стану управління закладами освіти в різних країнах. Найбільш значущі дані було структуровано в систему інформаційних освітніх модулів (доменів): «Визначення та обговорення напрямків розвитку школи», «Акцент на викладанні та навчанні», «Реструктуровальні та рекультуровальні шкільні організації», «Мережеві системи лідерства та співпраці»; «Політичні та культурні очікування та їх переведення у внутрішній сенс і напрям розвитку школи» [1, с.185].

У системі посилення Європейського Синопису визначено п'ять великих доменів, що включають всі основні аспекти керівництва закладом освіти, а саме: «Політичні та культурні очікування, їх переведення у внутрішній сенс і напрямки», «Розуміння і підтримка викладачів та інших співробітників», «Культивування й структурування школи», «Робота з партнерами і зовнішнім оточенням», «Особистий розвиток і зростання».

За структурою домени являють собою опис сутності ефективного керівни-

цтва у межах різних аспектів управлінської діяльності директора школи. Їх зміст складається з окремих компонентів керівництва, що деталізують вимоги до директора школи в окремих професійних ситуаціях та містять у собі приклади ефективного керівництва школами в різних країнах [2].

У перебігу проекту пройшли апробацію освітньо-професійні програми, побудовані на основі доменів Синописа, було створено Європейську мережу Школи лідерства. Учасники проекту проводили мікро-дослідження у своїх школах у межах єдиної дослідницької програми й обмінювалися їх результатами, що дозволило здійснити порівнювальний аналіз отриманих даних та виділити чинники, які впливають на діяльність школи та управління нею. Дослідження підтвердили, що в усіх країнах-учасницях проекту помітна тенденція зростання інтересу до проблем ефективного управління освітою, розробки його теоретико-методологічних засад та технологій, створення стратегічних програм підготовки керівників шкіл у відповідності до потреб та специфіки регіону [6].

Важливим висновком здійснених досліджень є твердження про необхідність наявності в керівника закладу освіти розширеної AP-компетентності (AP-людські ресурси).

Висновки, зроблені за результатами дослідження «Європейський вимір в освітньому лідерстві», дозволили експертам Європейської Комісії запропонувати загальну схему формування змісту професійної підготовки менеджерів освіти за доменним принципом (рис. 1).



Рис. 1. Схема формування змісту підготовки менеджерів освіти за доменним принципом (за матеріалами дослідження «Європейський вимір в освітньому лідерстві») [7]

Доменний принцип передбачає структурування навчальних дисциплін у три блоки:

1. Дисципліни, які забезпечують формування і розвиток необхідних якостей менеджера освіти, людиноцентричну спрямованість його особистості (у схемі цей домен представлено як «Професійні якості керівника»).

2. Дисципліни, що забезпечують знання нормативно-правових аспектів діяльності закладу освіти, його адміністративних проблем, взаємодії з педагогами, учнями і їхніми батьками, усвідомлення посадових вимог у контексті забезпечення національних освітніх стандартів, індивідуальної, спеціальної та інклюзивної освіти тощо («Посадові вимоги»).

3. Дисципліни, що забезпечують знання контексту діяльності закладу освіти за різних соціально-економічних та соціально-культурних обставин (економічні умови регіону, демографічний склад населення, особливості полікультурного середовища тощо) («Умови функціонування організації»).

Матеріали зазначеного вище дослідження дають можливість визначити переважаючі тенденції в управлінні закладами освіти як на міжнародному рівні, так і на рівні конкретної країни, що створює загальний концепт розробки й упровадження програм професійної підготовки керівників закладів освіти.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Європейські дослідження з питань управління загальною освітою дозволяють виділити найбільш успішні програми підготовки керівників закладів освіти. Такі програми концентрують увагу в двох напрямках.

Перший блок містить навчальні предмети, що розкривають специфіку роботи самої школи та забезпечують формування професійної поведінки її директора: державне законодавство з питань загальної освіти; адміністративні проблеми школи; організація внутрішнього співробітництва в освітньому закладі; мультикультуризм; національні стандарти навчання; специфічні школи; планування предметних галузей шкільної освіти; індивідуалізація освіти; інструкції щодо задоволення спеціальних потреб у шкільній освіті; забезпечення роботи ради школи; оцінювання учнів; навчання підприємництву; підвищення кваліфікації вчителів; робота з педагогічною документацією.

Зміст другого блоку, що відображає специфіку реалізації конвенціональної політики у сфері шкільної освіти в Європі, містить у собі дев'ять напрямків, пов'язаних побудовою соціальних відносин: розробка програм розвитку шкільної освіти як документа колективної та персональної відповідальності; кооперація

між школами; кооперація між школою і муніципальним департаментом; кооперація між муніципалітетами; регіональна кооперація; стратегічне керівництво; педагогічне керівництво; фінансове керівництво; керівництво персоналом.

Також у дослідженнях відзначаються проблеми шкільного керівництва, для вирішення яких потрібне оновлення багатьох програм, а саме: розширення повноважень керівників та залучення інвестицій в школу; недостатня співпраця між школами та іншими закладами освіти, що вимагає підготовки керівників шкіл до розширення соціального партнерства на основі договірних відносин; недостатня співпраця між муніципальними організаціями та представниками громадськості для того, щоб визначити інвестиційну та консультативну підтримку у розвитку окремих напрямків діяльності освітньої організації, для чого пропонується насичувати програми муніципальними дослідженнями.

Отже, аналіз міжнародних досліджень показав, що вимоги до менеджера освіти на міжнародному рівні формуються не тільки в форматі теоретичної, а й у форматі практичної підготовки, в діяльнісних проявах його особистості, професійної поведінки.

Подальші перспективи дослідження полягають у розробці науково-методичного супроводу в розробці та імплементації нових стратегій підготовки керівників закладів освіти, що базуються на результатах актуальних європейських досліджень з питань ефективного управління закладами освіти.

#### Список бібліографічних посилань

1. Иваненко И. Ю. Подготовка руководителей школьных организаций в современной ситуации модернизации профессионального образования : дис. ... д-ра пед наук : 13.00.08. Оренбург, 2012. 322 с.
2. Сторчак Н.В. Современные международные исследования лидерства в школьном образовании. *Академический вестник Института педа-*

*гогического образования и образования взрослых*. 2012. URL: [http://obrazovanie21.narod.ru/Files/2012-3\\_p153-156.pdf](http://obrazovanie21.narod.ru/Files/2012-3_p153-156.pdf)

3. International Successful School Principals Project (ISSPP) (2015). Multi-Perspective Research on School Principals. URL: [https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/isspp-brochure-27\\_jul\\_final\\_amended.pdf](https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/isspp-brochure-27_jul_final_amended.pdf) (Дата звернення: 26.07.2017).
4. Improving School Leadership Draft Comparative Report. Volume 2: case studies on system leadership, 2008. URL: [www.oecd.org/edu/schoolleadership](http://www.oecd.org/edu/schoolleadership) (дата звернення: 15.01.2018).
5. Nicholas H. Fosket. Leading and Managing Education: International Dimensions (Centre for Educational Leadership & Management), 2013. URL: <http://www.leadered.com> (Дата звернення: 15.01.2018).
6. The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained? *Journal of Educational Administration*. 2011. № 47 (6). – P. 765-780.
7. The Making of Leadership in Education. A European Qualification Network for Effective School Leadership. European Commission. URL: [www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu). (дата звернення: 15.01.2018).

#### References

1. Ivanenko, I. Yu. (2012). Training of leaders of school organizations in the current situation of modernization of vocational education. Unpublished doctoral dissertation, Orenburg, 322 p.
2. Storchak, N. V. (2014) Modern international leadership studies in school education. *Akademicheskiiy vestnik Instituta pedagogicheskogo obrazovaniya i obrazovaniya vzroslyih*. Retrieved from [http://obrazovanie21.narod.ru/Files/2012-3\\_p153-156.pdf](http://obrazovanie21.narod.ru/Files/2012-3_p153-156.pdf)
3. International Successful School Principals Project (ISSPP): Multi-Perspective Research on School Principals (2015). Retrieved from [https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/isspp-brochure-27\\_jul\\_final\\_amended.pdf](https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/isspp-brochure-27_jul_final_amended.pdf)
4. Improving School Leadership Draft Comparative Report (2008). Volume 2: case studies on system leadership. Retrieved from [www.oecd.org/edu/schoolleadership](http://www.oecd.org/edu/schoolleadership).
5. Nicholas, H. Fosket (2013). Leading and Managing Education: International Dimensions (Centre for Educational Leadership & Management). Retrieved from <http://www.leadered.com>.
6. The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained? (2011). *Journal of Educational Administration*. № 47 (6). P. 765-780.
7. The Making of Leadership in Education. A European Qualification Network for Effective School Leadership. European Commission (2017). Retrieved from [www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu).

#### ZADOROZHNA-KNYAHNYTSKA Lenina,

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Chair of Pedagogy and Education Department, Mariupol State University

#### PROFESSIONAL REQUIREMENTS TO THE HEAD OF EDUCATIONAL INSTITUTION: EXPERIENCE OF INTERNATIONAL RESEARCH

**Abstract.** Introduction. The results of international research analysis acquire particularly significant in the context of education reform in Ukraine. The personal and professional aspects of management activity are revealed in these researches, the world practice of professional training of heads of educational institutions is analyzed.

The purpose of the article is to highlight the results of the international experience studies in solving the problem of ensuring the effective management of the educa-

tional institution through the qualitative training of educational managers.

The methods of analysis, systematization, comparison and generalization were used, which allowed to determine the main tendencies in the formulation of requirements for the education manager, defined in international studies.

Results. European studies on general education management allow to highlight the requirements for the

professional training of education managers. The program of such training should include two blocks of educational disciplines. The first block provides educational subjects that reveal the specifics of the school itself and ensure the formation of the professional conduct of its headmasters. The second block reflects the specifics of the implementation of the convention policy in the field of school education in Europe, which includes nine areas related to the construction of social relations: programs for the development of school education as a document of collective and personal responsibility; cooperation between schools; cooperation between the school and the municipal department; cooperation between municipalities; regional cooperation; strategic guidance; pedagogical leadership; financial management; personnel management. Also, the researches note the problems of school leadership, which requires a renewal of many programs: expansion of the powers of managers; insufficient cooperation between schools and other educational institutions, municipal organizations and public school representatives.

*Originality.* The results of international studies «The International Successful School Principal Project», «Improv-

ing School Leadership», «European Dimension in Educational Leadership» are presented in the article for the first time in the domestic pedagogical theory.

*Conclusion.* An analysis of international studies has shown that the requirements for the heads of educational institution at the international level are formed not only in the theoretical format, but also in the format of practical training, in the manifestations of his personality, professional behavior. Further research perspectives consist in the development of scientific and methodological support in the development and implementation of new strategies for the training of education managers, based on the results of relevant European studies on the effective management of educational institutions.

**Keywords:** successful school; effective management; head of educational institution; professional competence; synopsis

Одержано редакцією 21.01.2019  
Прийнято до публікації 28.01.2019

DOI 10.31651/2524-2660-2019-1-216-220

ORCID 0000-0002-0687-3801

### **БЕБКО Світлана Вікторівна,**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри ділової іноземної мови та міжнародної комунікації,

Національний університет харчових технологій

e-mail: hala-sveta@ukr.net

УДК 338.246

### **ЗНАЧЕННЯ КАФЕДРИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У статті проаналізовано поняття якості вищої освіти та роль професорсько-викладацького складу у навчально-науковому процесі. Охарактеризовані ключові тенденції, які впливають на діяльність кафедр вищих навчальних закладів та підвищують їх значення у забезпеченні якості вищої освіти. Узагальнені теоретичні основи функціонування кафедри в системі вищої освіти України. Сформульовані висновки: інноваційні зміни, які відбуваються у сфері вищої освіти, потребують вирішення важливих питань забезпечення високої якості вищої освіти; ефективність якості вищої освіти значною мірою залежить від професорсько-викладацького складу кафедр; за роки незалежності України у роботі професорсько-викладацького складу кафедри відбулися як негативні, так і позитивні явища; важливо вдосконалити систему оплати праці викладачів вищих навчальних закладів, їх соціальне забезпечення, покращення умов їх професійної діяльності згідно європейських стандартів; ефективність використання сучасних інформаційних технологій потребує значної фінансової підтримки з боку держави, сучасного матеріально-технічного забезпечення.

**Ключові слова:** кафедра; система вищої освіти; якість; вищі навчальні заклади; ключові тенденції.

**Постановка проблеми.** Нині система вищої освіти України перебуває під впливом глобальних тенденцій. В умовах конкуренції на світовому ринку

освітніх послуг постають нові вимоги до якості вищої освіти. Забезпечення якості вищої освіти завжди було важливою проблемою, але в даний час це особливо актуально для інтеграції вітчизняної вищої школи до європейського освітнього простору.

Особливе значення для ефективності діяльності вищих навчальних закладів (ВНЗ) мають науково-педагогічні колективи кафедр. Загальновідомо, що підготовка висококваліфікованих фахівців визначається якістю роботи науково-педагогічного складу. В сучасних умовах вимоги до роботи кафедри ускладнилися, поставлено нові виклики та завдання. Підвищується роль науково-педагогічного складу у пошуку форм та методів підвищення ефективності навчально-виховного процесу.

З актуальних питань значення кафедри у забезпеченні якості вищої освіти оприлюднено низку наукових праць. Плідно працюють над цією проблематикою провідні вчені – І. Грищенко, І. Каленюк, О. Куклін, Д. Кучеренко, І. Мельникова, А. Марчук та ін.