

УДК 371.37.001

Волотовська Т. П.

НОВА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ЯКІСНИХ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

У статті розглянута нова парадигма розвитку та умови підвищення ефективності професійної компетентності керівників сучасних закладів загальної середньої освіти у процесі формування якісних освітніх послуг.

Ключові слова: управління, компетентність, професійна компетентність, підвищення кваліфікації, керівник закладу загальної середньої освіти.

Постановка проблеми. Кардинальні соціальні та економічні зміни, які відбуваються у сучасному суспільстві, суттєво підвищують роль керівника, від компетентності та професіоналізму якого залежить не лише ефективність діяльності самої організації, а й рівень благополуччя її працівників. Це в повній мірі стосується керівників закладів загальної середньої освіти. Адже саме від професійної компетентності керівників залежить психологічний клімат у педагогічному колективі, а значить висока якість освітніх послуг в школі.

Соціально-економічна ситуація в країні висуває підвищені вимоги до професійної компетентності керівників такої освітньої установи як заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО). Компетентність керівника може вважатися достатньою, якщо він може не лише адаптуватися до мінливих ситуацій, а й творчо переосмислити, використати ці зміни на користь розвитку школи засобами ситуаційного менеджменту.

Проблемі компетентності присвячено багато праць як відомих вітчизняних науковців В. Бондаря, Л. Даниленко, І. Драч, Г. Єльнікової, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Маслова, З. Рябової, В. Сухомлинського, Г. Тимошко, так і зарубіжних авторів Р. Бояціс, Дж. Равен, С. Уїддет, С. Холліфорд, Ф. Базер, Т. Дюранд, Ж. Ерпенбек, Г. Гапські, Г. Ноурт, М. Спенсер, Н. Торн, В. Жеттер, Ж. Вайнберг, В. Вітт, Р. Зауг та інших.

Основні складники професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти відображені в акмеологічних дослідженнях Л. Васильченко, С. Гончаренка, О. Дубасенюк, М. Дяченко, П. Зєра, І. Зимньої, О. Пометун, Н. Ничкало, О. Савченко, В. Семиченко, А. Смирнова, С. Шишова, Р. Шаповал.

У дослідженнях Л. Карамушки та Л. Даниленко компетентність керівника закладу загальної середньої освіти становить сукупність необхідних для ефективної професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і вмінь, відповідних особистісних якостей [9].

В. Маслов під компетентністю керівника розуміє систему теоретико-методологічних підходів, нормативних положень, наукових знань, організаційно-методичних й технологічних умінь, які необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків [17].

Як стверджує І. Зязюн, *компетентність* – особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень [13].

Аналіз різних підходів до визначення проблеми компетентності в цілому свідчить, що більшість дослідників пов'язують це поняття з певною галуззю діяльності, з конкретною професією в матеріальних та духовних сферах.

На думку Л. Даниленко, *компетентність* – це здатність до актуального виконання діяльності [9]. У зв'язку з цим актуальним виявляється аналіз проблеми розвитку рівня професійної компетентності як складової його управлінської культури. Проблема компетентності в професійній діяльності керівника співзвучна із професіоналізмом, і тому категорія «*професійна компетентність*» визначатиметься рівнем професійної освіти, досвідом практичної діяльності, індивідуальними здібностями і якостями керівника, мотивованим прагненням до неперервної самоосвіти і самовдосконалення впродовж життя, творчим і відповідальним ставленням до справи [20].

Моніторинг досліджень засвідчує, що тенденція до зміни застарілої концепції соціального управління в Україні та перехід на позиції нової управлінської парадигми, потреба якої теоретично обґрунтована в державних постановках і документах, органічно пов'язана з радикальними перетвореннями й реформуванням усіх сторін життєдіяльності, у тому числі й управління закладами загальної середньої освіти. Це дає змогу говорити про те, що *якість шкільної освіти* сьогодні – це

питання, відповідь на яке, у своїх працях, намагаються розкрити відомі вітчизняні та зарубіжні науковці [15].

Натомість, не дивлячись на активне вивчення професійного кадрового управління, феномен професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти ще недостатньо досліджений.

Мета статті полягає в обґрунтуванні нової парадигми розвитку професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти та визначенні умов, що стимулюють його професійне зростання.

Результати теоретичного дослідження. У даний час школа переживає складний етап еволюції в умовах реформування. У результаті проведення реформ в системі вітчизняної освіти змінюються зміст загальної середньої та додаткової освіти, а також цілі, завдання, функції зорієнтовані на розбудову нової української школи. Видозмінюється весь уклад шкільного життя: поряд з традиційними завданнями, пов'язаними з навчанням, вихованням і розвитком дитини, школа почала активно здійснювати соціально-правову функцію, що включає захист і охорону прав дитини; функції соціально-педагогічної і психологічної допомоги учневі і його сім'ї. Невідповідність змісту освіти і виховання, принципів організації педагогічної діяльності школи згідно потреб сучасного соціуму сьогодні стало очевидним.

Серед проблем, що характеризують відставання школи від життя в умовах нових соціально-економічних вимірів, слід зазначити відсутність сучасної теорії, що відповідає вимогам зміненого суспільства і орієнтує сучасну школу на вирішення нових практичних завдань. Усе це актуалізує проблему пошуку нових принципів і форм інтенсивнішого використання педагогічних ресурсів, соціального оточення, впровадження інноваційних моделей сучасних освітніх установ, розвитку професійної компетенції керівників шкіл.

Розвиток професійної компетентності керівника сучасного освітнього закладу – актуальна соціально-економічна проблема, оскільки, престиж, результативність роботи навчального закладу визначаються ефективністю управління ним. Оскільки, *управління навчальними закладами є професією*, то управлінську компетентність керівника школи ми усвідомлюємо як здатність професійно управляти навчальним закладом, а значить як *професійну компетентність*.

Національна доктрина розвитку освіти України поняття «компетентність» трактує у контексті модернізації управління освітою, а саме «запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації; створення системи моніторингу ефективності управлінських рішень, впровадження новітніх інформативно-управлінських комп'ютерних технологій, підвищення компетентності управлінців усіх рівнів» [2].

На наше переконання, сучасний управлінець – це лідер, який прогнозує стратегію розвитку навчального закладу на декілька років уперед. Під *стратегією* в літературі розуміється загальний напрямок дій, що вживаються для досягнення цілей і завдань. У нашому дослідженні стратегія реалізації *професійної компетентності* – це спосіб досягнення мети, прийняття управлінських рішень, збереження стабільних службових відносин, забезпечення творчого розвитку співробітників. Сучасний заклад загальної середньої освіти значно відрізняється від традиційних навчальних закладів минулого століття. Нові підходи до управління стають тією рушійною силою, яка може перевести заклад загальної середньої освіти з функціонуючого у такий, що стрімко та активно розвивається [9].

Компетенція – не статичне явище, вона розвивається і змінюється під впливом різних факторів. Е. Зеєр зазначає, що «компетенція виявляється і проявляється в конкретних ситуаціях (соціальних і професійних обставинах). На його думку, компетенція – це здатність людини мобілізувати свої знання, вміння і досвід в конкретній соціально-професійній ситуації. Ця здатність мобілізувати свої внутрішні ресурси обумовлює компетенцію освіченої і успішної особистості» [12].

Сутністю поняття «компетентність» також виражається значення сполучної ланки традиційної тріади «знання, вміння і навички».

У сучасній педагогічній науці вивчення професійної компетентності характеризується новою парадигмою розвитку, що включає ряд наукових підходів: діяльнісний, особистісно-діяльнісний та акмеологічний підходи.

З позиції *діяльнісного* підходу професійна компетентність розглядається як система знань, умінь, навичок і способів виконання діяльності на високому рівні кваліфікації відповідно до конкретних умов, в інтересах задоволення певних потреб. Поняття «компетентність» надбудовується над професіоналізмом, відображаючи ступінь зрілості, досягнутої людиною не тільки в безпосередньому виконанні діяльності, а й у професійному спілкуванні, співробітництві, становленні індивідуальності як професіонала.

З точки зору *особистісно-діяльнісного* підходу компетентність описується як складна інтегративна якість особистості, опосередковано впливаючи на діяльність і спрямована на підвищення її ефективності.

В рамках *акмеологічного* підходу, інтегруючого принципи і діяльнісного, і особистісно-діяльнісного підходів, компетентність розглядається як елемент більш складних систем і аналізується з урахуванням умов і факторів, що забезпечують вищий рівень діяльності досвідчених людей.

Ми поділяємо думку В. Ландшеєра, який вважає, що «компетентність в широкому сенсі може бути визначена як поглиблене знання предмета або освоєне уміння» [7]. Крім того, дане поняття також застосовують для опису рівня професійної підготовленості фахівця. При цьому якщо цільові установки

на підготовку висококваліфікованих фахівців, які досконало володіють професією, є лише побажанням, то компетентність – це реальна мета щодо підвищення ефективної управлінської діяльності.

Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації. Ці функції об'єднані сполучними процесами – комунікацією (спілкуванням, обміном інформацією) та прийняттям рішень.

Управління закладом загальної середньої освіти в сучасних умовах – складний процес, складовими якого є правильний вибір цілей і завдань, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система раціонального планування, організація діяльності учнівського та педагогічного колективів, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, прийняття раціонального управлінського рішення та здійснення ефективного контролю за їх виконанням [8].

Організаційна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти є складовою його професійної компетентності і спрямована на формування педагогічного колективу, колективу однодумців. У цій роботі особливу роль відіграють особистісні якості керівника – його професіоналізм, загальна і педагогічна культура, зацікавленість у справах даного навчального закладу, вміння ставити завдання і досягати їх вирішення. Важливим чинником реалізації якісного освітнього процесу є формування організаційної культури закладу загальної середньої освіти, яку характеризує співпраця, орієнтована на досягнення мети. Шкільну організацію можна описати як специфічну систему відносин, якої навчаються, яку адаптують і використовують всі учасники освітнього процесу. Ця система демонструє їм «правильний» спосіб мислення, рішень і поведінки у всіх обставинах, пов'язаних із школою. Таким чином, керівник навчального закладу повинен сприяти формуванню в його організації власної системи відносин, яка включала б реакції на зовнішні та внутрішні виклики і допомагала б серед багатьох напрямів розвитку обрати оптимальний для даної організації [25].

Одним з показників організаційної культури керівника є його вміння раціонально розподіляти час свій і своїх підлеглих. Розвиток кадрового потенціалу вітчизняної школи є наразі одним з ключових завдань державної освітньої політики. Сьогодні сучасний керівник володіє високим рівнем розвитку управлінської компетентності, яка забезпечує виконання поряд з традиційними функціями ряду нових функцій, серед яких: прогнозування розвитку освітньої організації, управління якістю і змінами, виявлення і підтримка інновацій, управління своїм часом і часом підлеглих, фандрейзинг та маркетинг, бренд-менеджмент і т.д.

Таким чином, професійна компетентність являє собою цілісний структурно-організований психологічний феномен, що дозволяє судити про ефективність діяльності керівника, і визначається як інтегральна особистісно-професійна характеристика в сукупності знаннєвого, процесуального, інформаційного, організаційного, комунікативного, розвиваючого, інноваційного, лідируючого, проектного, медіаосвітнього і прогнозуючого компонентів. Відсутність у більшості керівників необхідного рівня професійної компетентності серйозно ускладнює їх адаптацію до нових умов діяльності, здійснення завдань модернізації освіти і успішне перетворення очолюваних ними організацій в новому статусі [4].

Отже, *«професійна компетентність»*, на наше переконання, – це інтегрована професійно-особистісна характеристика, яка визначається готовністю і здатністю керівника професійно виконувати управлінські функції відповідно до прийнятих норм і стандартів.

Аналіз пройденого шляху з реформування системи освіти переконує, що головним дефіцитом в цей період була відсутність професійно освічених керівників всіх рівнів, компетентність яких відповідала б вимогам самої реформи. Успішному вирішенню цієї проблеми може сприяти програма підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників освітнього закладу.

Велику частину часу і зусиль керівники ЗЗСО витрачають на вирішення проблем, які носять соціально-економічний і чисто управлінський характер. І нерідко буває, що в цій галузі діяльності знання їх виявляються поверхневими, і вони бачать лише ті проблеми, в яких розбираються, і не помічають тих, яких не розуміють [11]. Звідси і виникає проблема: де сьогодні взяти фахівців, здатних взяти на себе мотиваційну, орієнтуючу, регулюючу, організаційну та контролюючу функції в ЗЗСО, тобто професійних управлінців.

Динамічність суспільного і професійного розвитку, системні зміни в сфері освіти припускають, що професійна діяльність керівника освітньої організації не визначена на весь період його професійної кар'єри. У сформованих соціально-економічних умовах необхідна безперервна освіта, що забезпечує постійне підвищення рівня професійної компетентності керівника.

Видатний педагог В. Сухомлинський уважав, що для директора основне завдання полягає в умілому керівництві творчою працею колективу. Освітній процес, на його погляд, має три джерела: науку, майстерність та мистецтво. Добре керувати навчальним закладом – це означає досконало володіти наукою, майстерністю та мистецтвом навчання та виховання.

Відповідно до положень нового Закону України «Про освіту» на сучасного керівника закладу освіти покладаються функції [1]:

- організація діяльності закладу освіти;
- вирішення питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти;
- призначення на посаду та звільнення з посади працівників, визначення їх функціональних обов'язків;
- забезпечення організації освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;
- забезпечення функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечення умов для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;
- сприяння та створення умов для діяльності органів самоврядування закладу освіти;
- сприяння здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти;
- здійснення інших повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти.

Виходячи з аналізу законодавчих положень щодо визначення «місії» керівника в освітній діяльності закладу загальної середньої освіти, сучасному директору необхідне системне підвищення професійної компетентності та постійна самоосвіта, самовдосконалення.

Розвиток професійної компетентності керівника сучасного закладу загальної середньої освіти в процесі підвищення кваліфікації передбачає [6]:

- безперервність самоосвіти;
- варіативність форм управлінської діяльності (лекція, регламентована дискусія, круглий стіл, управлінська майстерня, рольова гра, управлінське проектування та ін.);
- різноплановість організації діяльності різних угруповань педагогів (предметна група, міжпредметна група, проблемна група, об'єднання шкільних і районних команд, група проектування, група за інтересами, група випадкового вибору);
- динамічну зміну форм і видів діяльності резерву управлінців у ЗЗСО;
- поетапну організацію формування управлінської;
- моніторинг системних змін у професійній діяльності та особистісному зростанні керівника, прогнозованому на підвищення якості освітніх послуг.

Розвиток професійної компетентності керівника сучасного закладу загальної середньої освіти в процесі підвищення кваліфікації здійснюється відповідно етапам: стимулювально-мотиваційному, операційно-діяльнісному, оціночно-коректувальному, – що дозволяє уникати стихійності, забезпечувати усвідомлене оволодіння знаннями теорії управління, реалізувати управлінський потенціал, здійснити творчий пошук оптимальних шляхів вирішення проблем управління сучасною освітньою установою.

Ефективність розвитку професійної компетентності керівника сучасного закладу загальної середньої освіти в процесі підвищення кваліфікації забезпечується наступними умовами: озброєнням основами теоретичних і науково-методичних знань з управління; наявністю мотивації професійної діяльності, та орієнтацією на розвиток і саморозвиток професійної компетентності.

На наше глибоке переконання, сформованість відповідного рівня професійної компетентності керівників сучасних закладів загальної середньої освіти визначається наступними складовими:

- знання і досвід в області високого рівня управління ЗЗСО;
- сумлінне ставлення до своєї професійної діяльності та прагнення надати кваліфіковану допомогу педагогам, учням і їх батькам;
- ініціативність, пов'язана з пошуком і впровадженням нових інноваційних форм, методів та засобів, що впливають на ефективність освітніх послуг;
- управлінська культура у процесі керування ЗЗСО.

Місія керівника сучасного загальноосвітнього навчального закладу полягає у створенні позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отримані результати теоретичного дослідження дозволили сформулювати наступні висновки:

- поняття «професійна компетентність» ми усвідомлюємо як інтегровану професійно-особистісну характеристику, яка визначається готовністю і здатністю керівника професійно виконувати управлінські функції відповідно до прийнятих норм і стандартів;
- засобами професійної компетентності формується образ нового лідера із властивим лише йому ефективним стилем управління навчальним закладом.
- важливими чинниками формування розвитком професійної компетентності керівника мають бути: розроблення стратегії розвитку нової української школи, координація освітнього процесу та його моніторинг, мотивація та управління персоналом, управління розвитком та фінансами, управління комунікаційними процесами, управління розвитком організаційної культури школи.

Таким чином, нами встановлено, сутність поняття «професійна компетентність» керівника, основні складники її формування та розвитку в умовах управління закладами загальної середньої освіти та охарактеризована нова парадигма розвитку професійної компетентності керівника навчального закладу як умови підвищення якості освітніх послуг.

Подальші дослідження можуть бути присвячені розробці концептуальних основ розвитку професійної компетентності керівника сучасного закладу в процесі підвищення кваліфікації.

Використані джерела

1. Закон України «Про освіту» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, №38-39, ст. 380) Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
2. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002 [Електронний ресурс] / Президент України. – Офіційне Інтернет-представництво Президента України, 2004. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/>.
3. Закон України «Про загальну середню освіту» : за станом на 1 жовт. 2010 р. / Верховна Рада України // Освіта України : нормативна база. – К. : КНТ, 2010. – С. 93–116.
4. Бойко І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури / І.І.Бойко // Педагогічний дискурс. – 2008. – № 5. – С. 8–14.
5. Васильченко Л. Управлінська культура керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти / Л. Васильченко [Електронний ресурс] // Освіта.ua (Вид-во «Плеяди»), 2008. – Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/1181/>.
6. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика. – М.: Дело, 1991. – С. 133–138.
7. Гоулмен Д., Бояціс Р., Маккі Э. Емоційне лідерство: Мистецтво управляти людьми на основі емоційного інтелекту. – М., 2007. – С. 94–107.
8. Григора В. Управління навчальним закладом / Григора В., Касьянова О., Мармаза О. – Ч. 2. – Харків : Основа, 2003. – С. – 258
9. Даниленко Л. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : монографія / Даниленко Л.І. – К. : Логос, 1998. – 272 с.
10. Єльнікова Г.В. Закономірності адаптивного управління соціально-педагогічними системами / Г. В. Єльнікова // Післядипломна освіта в Україні. – 2008. – № 1. – С. 65–69.
11. Жосан О. Інноваційна діяльність гімназії. З досвіду роботи гімназії № 9 Кіровоградської міської ради / О. Е. Жосан. – Кіровоград : КОППО ім. В.Сухомлинського, 2007. – 70 с.
12. Зеер Э. Психолого-дидактические конструкты, качества профессионального образования // Образование и наука. – 2002. – № 2 (4). Е1. – С. 31-50.
13. Зязюн І. Технологізація освіти як історична неперервність / І. А. Зязюн // Неперервна педагогічна освіта : теорія і практика : Наук.-метод. Журнал. – 2001. – Вип. 1. – С. 73–85.
14. Касьянова О. Моніторинг управління навчальним закладом / О. М. Касьянова. – Х. : Основа, 2004. – 96 с. – (Бібліотека журналу «Управління школою»).
15. Королюк С. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації : Дис. канд. пед. наук : 13.00.01 / АПН України ; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. – К., 2005. – 238 арк. : табл. – Бібліогр. : арк. 175–197.
16. Лаврук В. Діагностика управлінської компетентності директора школи / Лаврук В. – К. : Шкільний світ, 2008. – С. – 128 – (Бібліотека «Шкільного світу»).
17. Маслов В. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів / В. І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 63–66.
18. Миллс Р. Компетенции: Карман, справ. – М., 2004. – С. 48–50.
19. Москальова Л. Професійне становлення у практиці управління / Л. Москальова, Ю. Шевченко [Електронний ресурс] // Освіта.ua (Вид-во «Плеяди»), 2008. – Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/1079/>.
20. Несин Н. Професійна компетентність керівника навчального закладу / Н. Г. Несин // Відкритий урок. – 2010. – № 11. – С. 12–13.
21. Пахолівецька М. Готуємо керівників нової генерації / М. В. Пахолівецька, О. П. Махно // Директор школи (Шкільний світ). – 2010. – № 10. – С. 3–7
22. Пекельна В. Управління школою / Пекельна В.С., Удод О.А. – Дніпропетровськ, 1998. – 260 с.
23. Поза межами можливого: школа якою вона є / За ред. М. Мосієнко. – К.: Шкільний світ, 2004. – С. 264.
24. Стоф А., Мартине Р., Мерринбоер Дж. Что есть компетенция? Конструктивистский поход как выход из замешательства. – М., 2004. – С. 17–29.
25. Тимошко Г. Менеджмент соціальної роботи : навчальний посібник. – Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2011. – 308 с.
26. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М., 1986. Т. 1, 2. – С. 204–207.

27. Bass B.M. (1999) Two decades of research and development in transformation a leadership. European Journal of Workand Organizational Psychology. 8. 1. – S. 9–26.
28. Boyatzis Richard E (1982), The competent manager: a model for effective performance, JohnWiley&Sons. – S. 14.
29. Covey S.R. (1992) Principle-CenteredLeadership. NewYork: Simon&Shuster. – S. 44–50.
30. Schein E. Organizational Culture / American Psychologist/45 (2). 1990 / E. Staudt, B. Kriegesmann, M. Kottmann // Know-How. 1999 – 2000. – N. 4 (Dez. – Jan.). – S. 4 – 10.

Volotovska T. P.

**NEW PARADIGM OF DEVELOPMENT
OF MANAGERS' PROFESSIONAL COMPETENCE
IN PROCESS OF FORMING THE QUALITATIVE EDUCATIONAL SERVICES
OF GENERAL SECONDARY INSTITUTION**

The article deals with the new paradigm of development and conditions for improving the efficiency of managerial competence of managers of modern institutions of general secondary education in the process of formation of qualitative educational services.

The purpose of the article is to substantiate the new paradigm of development of managerial competence of the head of the institution of general secondary education and to determine the conditions that stimulate his professional growth. Our research is based on the work of domestic and foreign scientists, which reflected the actual problems of professional training of senior staff in the process of training.

In our opinion, the modern manager is, first and foremost, the leader who predicts a strategy for the development of an educational institution for several years to come. Under the strategy in literature refers to the general direction of action taken to achieve goals and objectives. In our study, the strategy of implementing professional competence – a way to achieve the goal, manifestation, actions of the head, aimed at controlling business situations, maintaining a stable business relationship, transforming the circumstances in an innovative direction, ensuring the development of employees.

The analysis of scientific literature and the results of empirical research allowed to define the concept of "professional competence" as a set of formed competencies that allow control of business situations, maintain the stability of service relations, transform the circumstances in an innovative direction and ensure the development of employees.

Thus, we have established that there is an objective dependence between the concepts of "competence", "professional competence", "managerial competence", which reflects their interrelation as the system-forming elements of the managerial culture of the head of the institution of general secondary education.

Further research can be devoted to the development of conceptual foundations for the development of professional competence of the head of a modern comprehensive educational institution in the process of advanced training.

Key words: *management, competence, managerial competence, professional development, head of institution of general secondary education.*

Стаття надійшла до редакції 07.12.2017 р.