

КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ПРОФЕСІЙНЕ СТАНОВЛЕННЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

Наталія Мачинська

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
вул. Туган-Барановського, 7, Львів, UA–79005
nataliya.machynska@lnu.edu.ua*

Розкрито теоретико-практичні аспекти діяльності керівника загальної середньої освіти у контексті професійного становлення та професійного розвитку впродовж життя. Проаналізовано нормативно-правові документи (Закон України “Про освіту”, Професійний стандарт) та вітчизняні дослідження з проблеми професійного становлення та професійного розвитку керівника загальної середньої освіти.

Схарактеризовано мету професійної діяльності керівника та виокремлено низку загальних компетентностей, якими повинен володіти керівник: громадянська, соціальна, культурна, когнітивна, підприємницька, у статті подано їх характеристику. Зазначено, що професіоналізм – це: якісна характеристика, якою вимірюються професійні компетентності; результат професійного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти; організоване, цілеспрямоване та безперервне удосконалення професійних компетентностей керівника в процесі безпосередньої професійної діяльності.

Акцентовано увагу на професійному іміджі керівника закладу освіти, його складових: експертність та професійна компетентність, лідерські якості, комунікативні навички, етика та інтегритет, інноваційність та стратегічне мислення, взаємодія з громадськістю тощо. Виокремлено мотиви, які спонукають керівника до самоосвіти впродовж життя: щоденна робота з інформацією, бажання творити, стрімкий розвиток сучасної науки; зміни, що відбуваються в суспільстві, конкуренція. Розглянуто деякі особистісно-професійні характеристики сучасного керівника (комунікабельність, креативність, лідер), схарактеризовано напрями підвищення власної професійної компетентності (удосконалення індивідуального рівня рефлексії, формування педагогічної майстерності, постійна самоосвіта, самоаналіз та самомоніторинг результатів власної професійної діяльності).

Ключові слова: керівник, компетентність, заклад загальної середньої освіти, самоосвіта, професійне становлення, професійний розвиток.

Постановка проблеми. Керівник сучасного закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) – це фахівець, який водночас може бути і артистом, і художником, і письменником, і співаком, але при цьому завжди залишатися учнем. Саме сучасний керівник постійно повинен продовжувати вчитися: працювати над

собою, спілкуватися з усіма учасниками освітнього процесу, будувати педагогічну взаємодію на засадах педагогіки партнерства.

У професійному стандарті керівника (директора) закладу загальної середньої освіти зазначено, що мета професійної діяльності керівника полягає в безпосередньому управлінні закладом і відповідальності за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності закладу освіти [5].

Головна мета передбачає сформованість таких загальних компетентностей керівника, зокрема:

- громадянська компетентність (здатність діяти відповідально та свідомо на засадах поваги до прав і свобод людини та громадянина; реалізувати свої права та обов'язки; сприймати, розуміти та усвідомлювати цінності громадянського суспільства, важливість та потребу його сталого розвитку);
- соціальна компетентність (готовність та спроможність до міжособистісної взаємодії, злагодженої роботи в команді, забезпечення соціальної взаємодії, співробітництво з колегами; запобігання та розв'язання конфліктів);
- культурна компетентність (повага та поцінювання української національної культури; сприйняття багатоманітності та мультикультурності у суспільстві; готовність до вираження національної культурної ідентичності);
- когнітивна компетентність (здатність до аналізу та синтезу різнотипної інформації, системного та критичного мислення; комплексне бачення та розуміння розвитку подій; спроможність адекватно і глибоко пізнавати навколишній світ: природне і соціальне середовище, самого себе);
- підприємницька компетентність (здатність до генерування нових ідей, виявлення та розв'язання проблем, ініціативності та підприємливості) [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасній школі потрібен керівник, який перебуває в постійному творчому пошуку. Йому необхідні гнучкість і нестандартність мислення, вміння адаптуватися до швидких змін умов життя. Це можливо лише за умови високого рівня професійної компетентності, наявності розвинених професійних здібностей. Керівник ЗЗСО повинен не просто вчити, він повинен формувати духовно інтелектуальну, творчу особистість, адаптовану до сучасних вимог, різнобічно розвинену, соціально зрілу, яка успішно засвоює ціннісний нормативний досвід поколінь, виробляючи свій власний досвід діяльності, творчості, спілкування. Конкурентоспроможний керівник сучасної школи – це, насамперед, людина, яка задоволена своєю професійною діяльністю. Бо тільки така людина може бути успішною.

У контексті зазначеного ми акцентуємо увагу на самоосвітній діяльності керівника як запоруці успішної роботи кожного закладу освіти. В. Кузьменко зазначає, що професійний розвиток керівника закладу загальної середньої освіти є постійним перетворенням суспільного знання в індивідуальне і, знову, його трансформації в якісно нове суспільне знання. Процес професійного становлення керівника закладу загальної середньої освіти відбувається шляхом розвитку його особистісних і професійних компетентностей, через засвоєння спеціальних професійних знань та педагогічного досвіду [4].

У законі України Про освіту, ст. 18 п. 10, зазначено: Безперервний професійний розвиток – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності [1].

У контексті нашого дослідження заслуговує на увагу позиція В. Ковальчука, який акцентує на професійному іміджу керівника, та його вплив на розвиток закладу освіти. Професійний імідж керівника закладу освіти, на думку дослідника, може містити різні складники, які визначаються його особистістю, стилем керівництва, а також способами спілкування та взаємодії з різними зацікавленими сторонами. Науковець виокремлює такі структурні складові професійного іміджу керівника закладу освіти:

– *Експертність та професійна компетентність* (глибокі знання та розуміння особливостей функціонування сфери освіти); керівник повинен не лише мати вищу освіту, а й володіти високим рівнем знань щодо актуальних педагогічних та методичних питань.

– *Лідерські якості*, зокрема – здатність до мотивації команди; керівник повинен стимулювати команду до досягнення спільних цілей, розвиваючи в них віру у власні сили та творчий підхід до роботи; ефективне лідерство передбачає поєднання ознак формального та неформального лідера; керівник-лідер створює атмосферу взаєморозуміння, довіри та сприяє позитивній динаміці в закладі освіти.

– *Комунікативні навички* як критичний елемент успішного керівництва; це можливість ефективно взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами, що створює основу для позитивного іміджу закладу освіти та його успішної інтеграції в громадськість.

– *Етика та інтегритет* формують основу для довіри та поваги; дотримання високих стандартів моралі та етики є необхідним для побудови стійких стосунків із співробітниками, здобувачами освіти та батьками; чесність та прозорість у прийнятті рішень забезпечують сталість та довіру в шкільній спільноті.

– *Інноваційність та стратегічне мислення* передбачають здатність впроваджувати нові ідеї та технології для вдосконалення освітнього процесу; стратегічне мислення дає змогу розробляти та реалізовувати ефективні стратегії розвитку закладу освіти; імідж керівника також впливає на готовність учителів сприймати і впроваджувати нові педагогічні інновації.

– *Взаємодія з громадськістю та репутація* (здатність ефективно взаємодіяти з громадськістю, місцевою владою, бізнес-середовищем та іншими зацікавленими сторонами визначає успішність директора школи); репутація, що формується на основі вражень від діяльності керівника, має велике значення в процесі спілкування та співпраці з різними партнерами [3, с. 202].

Формулювання цілей статті. Мета статті – на основі теоретико-практичного аналізу виокремити мотиви, які спонукають керівника до самоосвіти упродовж життя, та визначити якісні характеристики особи керівника закладу загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. Кузьменко В. зазначає, що професіоналізм – це якісна характеристика, якою вимірюються професійні компетентності, наявність знань, навичок і вмінь, для вирішення професійних завдань, що дає можливість ефективно виконувати посадові обов'язки з високою продуктивністю. Професіоналізм є результатом професійного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти. Отже, професійний розвиток керівника закладу загальної середньої освіти автор визначає як організоване, цілеспрямоване та безперервне удосконалення професійних компетентностей керівника в процесі післядипломної педагогічної освіти. Цей процес має індивідуальний характер та проходить випробовування часом і практикою, поширюючись, набуває статус суспільного, чим замикає цикл. Для перетворення суспільного знання про управлінську діяльність у власне надбання керівника має відбутись їх трансформація у його свідомості. В процесі такої трансформації на основі професійно-особистісних якостей керівника та його професійного досвіду знання набувають особистісного забарвлення [4, с. 138].

З метою визначення мотивів, які спонукають керівника до самоосвіти впродовж життя, та виокремлення якісних характеристик особи керівника закладу загальної середньої освіти ми провели опитування науково-педагогічних працівників. Опитування проводили з використанням багатовимірної шкали перфекціонізму Фроста (FMPS) [2, с. 14–18]. Опитувальник побудований на шестикомпонентній моделі перфекціонізму. Ці компоненти відповідають складовим перфекціонізму концепції Р. Фроста: “*особисті стандарти*”, “*організованість*”, “*занепокоєність помилками*”, “*сумніви у власних діях*”, “*батьківські очікування*” та “*батьківська критика*”.

Отримані результати ми використали у рамках нашого дослідження. Проаналізуємо їх. Респондентами були 96 науково-педагогічних працівників, з них – 4 чоловіки та 92 жінки. Вік респондентів: 50+ – 44 особи; 40+ – 12 осіб;

30+ – 28 осіб; 25+ – 8 осіб; науково-педагогічний стаж роботи: 2–5 років – 24 особи; 6–10 років – 36 осіб; 11–20 років – 16 осіб; 21–30 років – 20 осіб. Із опитувальника ми вибрали ті твердження, які, на нашу думку, найбільш повно можуть характеризувати особу керівника закладу загальної середньої освіти. Так, зокрема, на питання *Організованість дуже важлива для мене*, ми отримали результати (рис. 1), які свідчать про те, що організованість є важливою рисою характеру більшої частини респондентів.

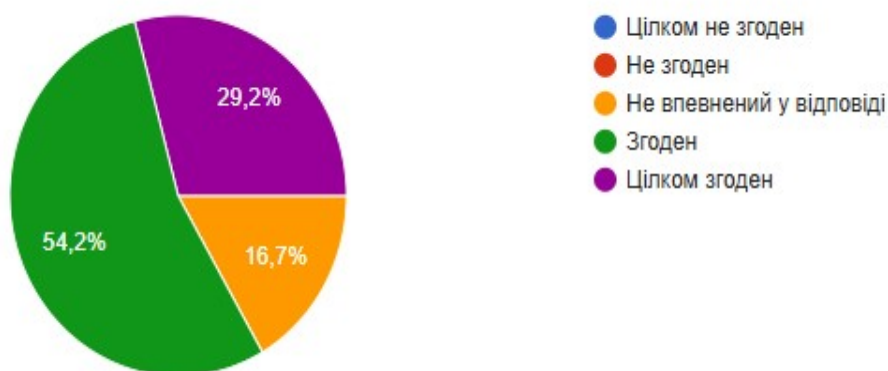


Рис. 1. Організованість дуже важлива для мене

Заслужують на увагу результати відповідей респондентів на твердження *Для мене важливо, щоб я був повністю компетентним у тому, що роблю* (рис. 2). Отримані показники дають можливість стверджувати, що компетентність обрано провідною професійною характеристикою половиною опитуваних.

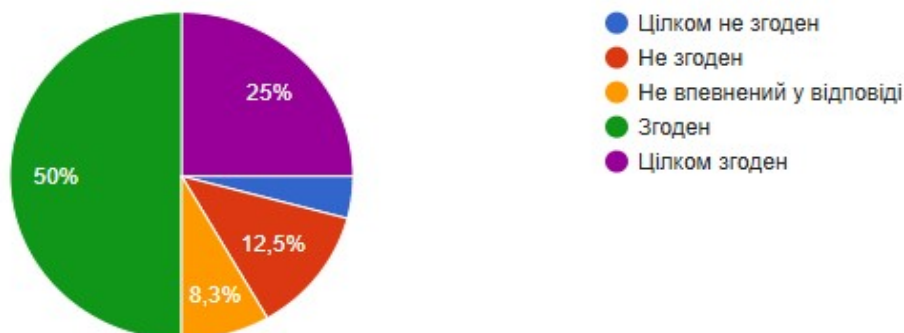


Рис. 2. Для мене важливо, щоб я був повністю компетентним у тому, що роблю

Для нашого дослідження заслуговують на увагу результати відповідей на два питання *Я намагаюся бути організованою людиною* (рис. 3) та *Я – організована людина* (рис. 4).

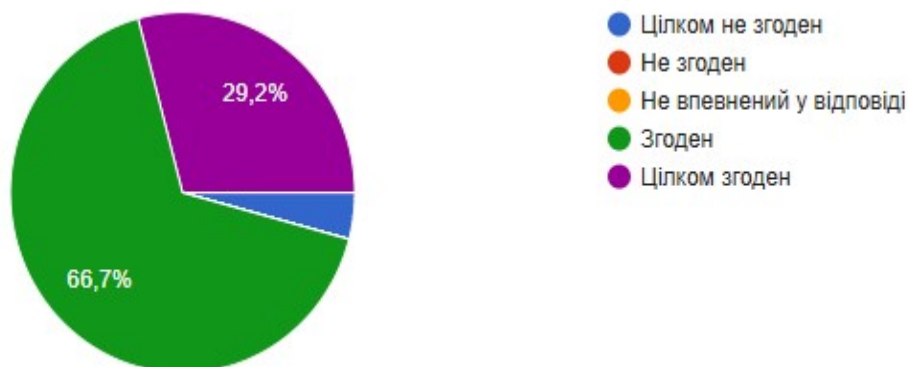


Рис. 3. Я намагаюся бути організованою людиною

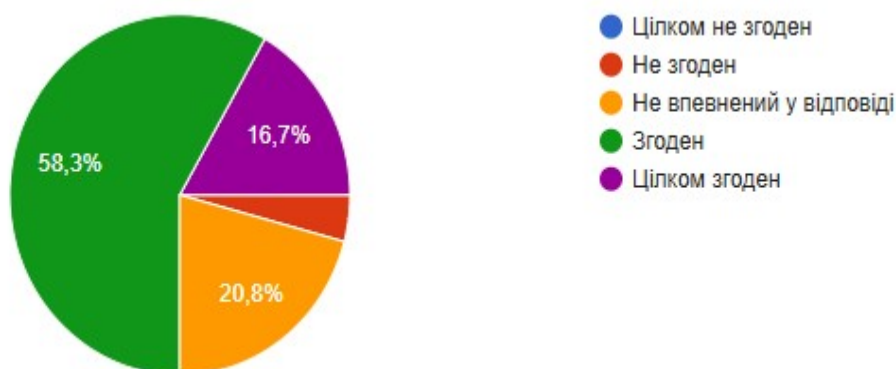


Рис. 4. Я – організована людина

Порівнюючи отримані результати на ці два твердження, ми зазначаємо, що організованість, як риса характеру, є важливою для більшої частини респондентів. Це свідчить про здатність особи розумно планувати свої дії, підпорядковувати їх відповідному режиму, проявляти послідовність у плануванні та виконанні запланованого тощо.

Як важливу характеристику особи керівника ми визначаємо ще одну у питанні опитувальника *Я дуже добре вмію зосереджувати свої зусилля на досягненні мети* (рис. 5). Отримані результати дають можливість стверджувати

про те, що цілеспрямованість та узгодженість дій є провідними професійними характеристиками, однак не займають головне місце у респондентів.

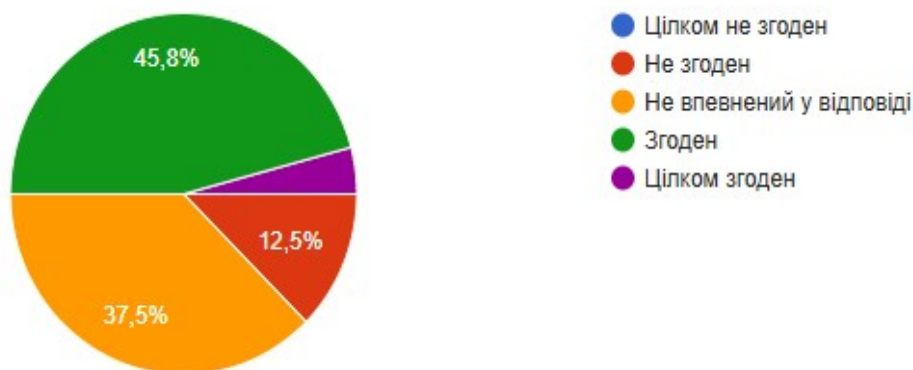


Рис. 5. Я дуже добре вмію зосереджувати свої зусилля на досягненні мети

На основі теоретичного аналізу наукових публікацій, отриманих результатів проведеного опитування, тривалого практичного досвіду роботи ми виокремлюємо деякі мотиви, які, на нашу думку, спонукають керівника до самоосвіти упродовж життя:

1. *Щоденна робота з інформацією.* Готуючись до виступу перед педагогічними працівниками, на батьківських зборах, на зустрічах з громадою чи громадськими організаціями, керівник має потребу в пошуку та аналізі нової інформації.

2. *Бажання творити.* Учитель – професія творча. Творча людина не може з року в рік працювати за одним і тим самим поурочним планом чи сценарієм, читати одні й ті самі доповіді, чи навіть користуватися чужими планами. Мусить з'явитися бажання мати власні, якісні напрацювання.

3. *Стрімкий розвиток сучасної науки, особливо педагогіки та психології.* В епоху автомобілів не варто користуватися візком.

4. *Зміни, що відбуваються в суспільстві.* Вони насамперед позначаються на учнях, формують їхній світогляд та, відповідно, створюють імідж учителя як “несучасної людини”.

5. *Конкуренція.* Не таємниця, що більшість батьків, приводячи дітей до школи, просяться до класу конкретного учителя – предметника чи класного керівника, а також директора закладу освіти.

Ми пропонуємо сукупність таких характеристик сучасного керівника:

- *щасливий* – можливість створити такий розпорядок дня та життя загалом, за якого керівник зможе максимально реалізувати свої інтереси й цінності та бути повністю задоволеним від життя; з почуттям гумору;

- *комунікабельний* – вміння бути партнером у стосунках; інтерактивний, комунікабельний;
- *командний працівник* – працює в команді, відкритий, вміє розглянути ситуацію з позиції педагогів, батьків, учнів; створює позитивну атмосферу та освітній простір; критично мислить, об'єктивний до самого себе;
- *креативний* – гнучкий, адаптивний, спокійний до невизначеності та змін; нестандартний у прийнятті суперечливих рішень;
- *лідер, новатор, експериментатор* – вмотивований фахівець, який постійно вчиться та самовдосконалюється; ентузіаст, оптиміст, йде в ногу з часом, володіє сучасними освітніми інформаційними технологіями.

Варто зазначити: якщо професійну підготовку майбутній фахівець отримує в закладі вищої освіти, то професійне становлення та професійний розвиток відбувається упродовж життя засобами самоосвіти.

Ми наголошуємо, що зміст самоосвіти виражається через: вивчення наукової, методичної та навчальної літератури; участь у колективних і групових формах методичної роботи; вивчення досвіду своїх колег; теоретичну розробку і практичну апробацію особистих матеріалів; науково-дослідницьку роботу. Ми пропонуємо деякі напрями підвищення власної професійної компетентності, зокрема:

- постійно піднімати власний рівень рефлексії як особистісну здатність самоаналізу результатів педагогічної діяльності та спроможність пошуку і впровадження шляхів для підвищення рівня педагогічної майстерності;
- удосконалювати педагогічну майстерність, що передбачає підвищення професійної компетентності через низку заходів методичної роботи освітнього закладу, індивідуальних особливостей педагогів, гнучкого використання різних форм і методів роботи;
- систематична самоосвіта – як умова успішної професійної діяльності керівника; основні чинники, що спонукають до самоосвіти: постійний пошук та аналіз інформації; бажання творчості; активні наукові розвідки сучасної науки; швидкоплинність життя суспільства; конкуренто-здатність та конкурентоспроможність; матеріальне стимулювання; готовність до навчання впродовж життя;
- постійно відстежувати результати своєї роботи, користуючись напрацьованою системою самомоніторингу [5].

Висновки. Отже, керівник закладу загальної середньої освіти – це фахівець, який володіє цілою гамою особистісних та професійних характеристик, здатностей та компетентностей до організації різних видів діяльності. Професійне становлення та професійний розвиток керівника закладу

загальної середньої освіти – це систематичний процес, який супроводжує діяльність керівника впродовж усієї професійної діяльності. Професійне зростання впродовж життя – це безперервний процес, який передбачає самоосвіту та самонавчання особистістю з метою досягнення особистісного розвитку та професійної кар'єри.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаємо у розробці моделі професійного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти з урахуванням вітчизняних наукових розвідок та кращого досвіду країн-сусідів, які входять до європейського освітнього середовища.

1. Закон України Про освіту. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2017. № 38, 39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

2. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Діагностика перфекціонізму та трудоголізму особистості: психологічний практикум. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2018. 64 с.

3. Ковальчук В. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток закладу освіти Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology. 2023. № 2 (26). С. 198–206. URL: <https://pedpsy.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/128-2023-2/161-alfred-nobel-university-journal-of-pedagogy-and-psychology-2023-2-26>.

4. Кузьменко В. Післядипломна педагогічна освіта як середовище професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти: сучасний аспект. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія : Педагогічні науки. 2023. № 2. С. 135–140. URL: <http://analiticbase.nlu.org.ua/?arg5=%D0%9F%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%B8>.

5. Мачинська Н. Акмеологічна модель сучасного педагога. Наукові записки [Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Педагогічні науки. 2015. Вип. 135. С. 12–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2015_135_5.

6. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, 22.09.2021. URL: <https://mon.gov.ua/news/zatverdzheno-profesiynyi-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoi-serednoi-osviti>.

References

1. Zakon Ukrainy Pro osvitu. (2017). Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR [Law of Ukraine On Education. Information of the Verkhovna Rada (VVR)], 38, 39, 380. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].

2. Karamushka, L. M., Bondarchuk, O. I., Hrubí, T. V. (2018). Diahnostyka perfektsionizmu ta trudoholizmu osobystosti: psykholohichniy praktykum [Diagnosis of perfectionism and workaholism in a personality: psychological workshop]. Kamianets-Podilskyi : Medobory-2006 [in Ukrainian].

3. Kovalchuk, V. (2023). Vplyv profesiinoho imidzhu kerivnyka na rozvytok zakladu osvity [The influence of a leader's professional image on the development of an educational institution]. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*, 2 (26), 198–206. Retrieved from <https://pedpsy.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/128-2023-2/161-alfred-nobel-university-journal-of-pedagogy-and-psychology-2023-2-26> [in Ukrainian].

4. Kuzmenko, V. (2023). Pisladyplomna pedahohichna osvita yak seredovysheche profesiinoho rozvytku kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity: suchasnyi aspekt [Postgraduate pedagogical education as an environment for professional development of heads of general secondary education institutions: a modern aspect]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya: Pedahohichni nauky*, 2, 135–140. Retrieved from <http://analiticbase.nlu.org.ua/?arg5=%D0%9F%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%B8> [in Ukrainian].

5. Machynska, N. (2015). Akmeolohichna model suchasnoho pedahoha [Acmeological model of the modern teacher]. *Naukovi zapysky [Kirovohrads'koho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Vynnychenka]. Seriya : Pedahohichni nauky*, 135, 12–15. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2015_135_5 [in Ukrainian].

6. Profesiyniy standart kerivnyka (dyrektora) zakladu zahalnoi serednoi osvity [Professional standard of the head (director) of a general secondary education institution], 22.09.2021. Retrieved from <https://mon.gov.ua/news/zatverdzheno-profesiyniy-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoi-serednoi-osviti> [in Ukrainian].

Стаття: надійшла до редколегії 06.09.2025
доопрацьована 21.09.2025
прийнята до друку 02.10.2025

**HEAD OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION:
PROFESSIONAL FORMATION AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT****Nataliya Machynska***Ivan Franko National University of Lviv,
Tuhan-Baranovskoho Str., 7, Lviv, Ukraine, UA-79005
nataliya.machynska@lnu.edu.ua*

The article reveals theoretical and practical aspects of the activities of the head of a general secondary education institution in the context of professional formation and professional development throughout life. The author analyzed regulatory documents (the Law of Ukraine “On Education”, Professional Standard) and domestic research on the problem of professional formation and professional development of the head of general secondary education institution.

The purpose of the professional activity of the manager is characterized and a number of general competencies that the manager must possess are identified: civic, social, cultural, cognitive, and entrepreneurial. Their characteristics are presented in the article. It is noted that professionalism is: a qualitative characteristic by which professional competencies are measured; the result of the professional development of the manager of a general secondary education institution; organized, purposeful and continuous improvement of the manager's professional competencies in the process of direct professional activity.

The author focuses on the professional image of the head of an educational institution. The components are: expertise and professional competence, leadership qualities, communication skills, ethics and integrity, innovation and strategic thinking, interaction with the public, etc. Based on the results of empirical research, the article identifies motives that encourage a head to self-education throughout life: daily work with information, the desire to create, the rapid development of modern science; changes taking place in society, and competition. The author identified some personal and professional characteristics of a modern head (sociability, creativity, leadership), characterized the areas of increasing one's own professional competence (improving the individual level of reflection, forming pedagogical skills, constant self-education, self-analysis and self-monitoring of the results of one's own professional activity).

Keywords: manager, competence, general secondary education institution, self-education, professional development.