



ЯКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВАРТО РОЗВИВАТИ КЕРІВНИКУ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

А Розглядається питання розвитку професійної компетентності керівників закладів освіти відповідно до Концепції Нової української школи, сучасних підходів у європейському та світовому просторі. Здійснено аналіз викликів, які стоять перед сучасними керівниками у розбудові нової української школи. Визначено вимоги до компетентності керівника закладу освіти; схарактеризовано напрями, за якими має розвивати свої професійні компетентності керівник освітнього закладу.

Ключові слова: керівник; компетентність, професійна компетентність; цінності; ставлення; знання; навички

Актуальність проблеми. У Концепції Нової української школи [4] наголошується, що «нова українська школа – школа для життя у XXI столітті. Змінюються технології, розвивається суспільство. Отже, ми не можемо точно знати, з якими викликами зустрінуться діти, які зараз навчаються у школі. Тому хочемо перейти від школи, яка напихає дітей знаннями, що дуже швидко застарівають, до школи компетентностей. Це не тільки знання, це вміння їх використовувати для власних індивідуальних і професійних завдань. А ще – це ставлення і цінності, а також уміння з позиції тих цінностей критично переосмислити інформацію.

Щоб здобути таку школу, потрібно перепідготувати вчителів, запропонувати новий стандарт і зміст освіти, підготувати мережу наших закладів освіти. І така школа з 12-річним навчанням розпочнеться у 2018–2019 роках» [9].

Таким чином, перед керівниками та педагогічними працівниками закладів освіти постають виклики щодо вдосконалення системи управління педагогічним і шкільним колективом, закладом у цілому; запровадження сучасних технологій, форм і методів навчання й розвитку учнів; інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні та освітньому процесі школи; компетентнісного та ціннісного підходів тощо.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Питання компетентнісного підходу досліджуються багатьма вітчизняними вченими, а саме: Н. Бібік, Н. Білик, С. Бондар, Л. Васильченко, Г. Єльніковою, І. Єрмаковим, Л. Даниленко, С. Калашніковою, О. Мармазою, О. Овчарук, Є. Павлутенковим, О. Пометун, О. Савченко та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття. На сучасному етапі, у зв'язку з обранням нового вектору розвитку освіти, прийняттям нових концептуальних документів у сфері освіти (Концепція Нової української школи,

Закон України «Про освіту»), змінюються ролі й напрями розвитку компетентностей педагогів і керівників закладів освіти. У зв'язку з цим, виникає потреба у побудові моделі компетентності керівника сучасного закладу освіти, яка б відповідала потребам і викликам Нової української школи.

Метою статті є аналіз компетентностей керівників закладів освіти, необхідних для успішної реалізації ідей Нової української школи.

Мета зумовила вирішення таких **завдань**: проведенні аналізу викликів, які стоять перед сучасними керівниками та педагогами закладів освіти; напрямів, за якими має розвивати свої компетентності керівник Нової української школи.

Викладення основного матеріалу. У Законі України «Про освіту» компетентність визначається як динамічна комбінація знань, способів мислення, поглядів, цінностей, навичок, умінь, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [2].

Також у Законі України «Про освіту» та Концепції Нової української школи визначені ключові компетентності як ті, яких кожен потребує для особистої реалізації, розвитку, активної громадянської позиції, соціальної інклюзії та працевлаштування і які здатні забезпечити особисту реалізацію та життєвий успіх протягом усього життя.

Десять ключових компетентностей Нової української школи: спілкування державною (і рідною у разі відмінності) мовами; спілкування іноземними мовами; математична компетентність; основні компетентності у природничих науках і технологіях; інформаційно-цифрова компетентність; уміння вчитися впродовж життя; ініціативність і підприємливість; соціальна та громадянська компетентності; обізнаність і самовираження у сфері культури; екологічна грамотність і здорове життя.

Спільними для всіх компетентностей є такі вміння: читати і розуміти прочитане; висловлювати думку усно й письмово; критичне мислення; здатність логічно обґрунтовувати позицію; виявляти ініціативу; творити; вирішувати проблеми, оцінювати ризики та приймати рішення; конструктивно керувати емоціями; застосовувати емоційний інтелект; здатність співпрацювати в команді.

Аби формувати такі компетенції в учнів, вони, в першу чергу, мають бути сформованими у педагогів.

У виданні Ради Європи «Компетентності для культури демократії. Живемо разом як рівноправні громадяни в культурно багатоманітному демократичному суспільстві» компетентність означає здатність мобілізувати й активізувати відповідні цінності, ставлення, навички, знання та/або розуміння, щоб ефективно та належним чином відповідати на вимоги, виклики і можливості, що існують у визначеному контексті. Демократична компетентність – це здатність мобілізувати й активізувати відповідні психологічні ресурси (тобто цінності, ставлення, навички, знання та/або розуміння), щоб ефективно та належним чином відповісти на вимоги, виклики і можливості, що виникають у демократичних ситуаціях [3].

Метою створення моделі компетентностей для культури демократії, яких учні мають набути для того, щоб стати успішними, активними громадянами та мирно співіснувати з іншими людьми на засадах рівності в культурно багатоманітних, демократичних суспільствах. Передбачається, що модель буде використана для інформування під час ухвалення управлінських рішень і планування в сфері освіти, а також для підготовки учнів до життя як компетентних демократичних громадян.

До моделі включені двадцять компетентностей:

– *цінності*: поцінування людської гідності та прав людини; поцінування культурної багатоманітності; визнання цінності демократії, справедливості, рівності та верховенства права;

– *ставлення*: відкритість до культурної інакшості, переконань, світоглядів і практик інших людей; повага; громадянська свідомість; відповідальність; самоефективність; прийняття невизначеності та неоднозначності;

– *навички*: навички автономного навчання; навички аналітичного та критичного мислення; навички слухати та спостерігати; емпатія; гнучкість та адаптивність; лінгвістичні, комунікативні навички та багатомовність; навички співпраці; навички вирішувати конфлікти;

– *знання та розуміння*: знання та критичне розуміння самого себе; знання та критичне розуміння мови і комунікації; знання та критичне розуміння світу (політики, юриспруденції, прав людини, культури, культур, релігії, історії, ЗМІ, економіки, довкілля та сталого розвитку).

На думку експертів Ради Європи, компетенції включають комплекс знань, умінь, ставлень і передбачають спроможність особистості сприймати та відповідати на індивідуальні та соціальні потреби [7, с. 52].

Таким чином, сукупність компетенцій фахівця складає його компетентність – спроможність кваліфіковано здійс-

нювати професійну діяльність. Визначення ключових компетенцій дозволяє орієнтуватися на кінцеві результати освітнього процесу, визначати його якість й модернізувати зміст навчання.

На думку зарубіжних дослідників (Д. Маккеланд, Л. Спенсер, С. Спенсер, Дж. Равен та ін.) компетентнісний підхід передбачає перехід від знаннево-орієнтованого компонента змісту освіти до практичного, який «передбачає цілісний досвід вирішення життєвих проблем, виконання ключових (які стосуються багатьох соціальних сфер) функцій, соціальних ролей, компетенцій [1, с. 10].

Компетентнісний підхід у системі освіти дорослих передбачає індивідуалізацію освіти, орієнтацію на особистісний підхід, урахування при цьому досвіду практичної діяльності та віку особи, що навчається.

У Концепції Нової української школи визначені тенденції розвитку освіти, які є пріоритетними для розвитку компетентностей сучасного керівника закладу, а саме:

– наскрізне застосування ІКТ-технологій в освітньому процесі та управлінні закладами освіти і системою освіти. ІКТ суттєво розширяють можливості педагога, оптимізують управлінські процеси, формуючи в учня важливі для нашого сторіччя технологічні компетентності;

– розкриття та розвиток здібностей, талантів і можливостей кожної дитини на основі партнерства між учителем, учнем і батьками.

Основними принципами «педагогіки партнерства» є:

– повага до особистості;

– доброзичливість і позитивне ставлення;

– довіра у відносинах;

– діалог – взаємодія – взаємоповага;

– розподілене лідерство (проактивність, право вибору та відповідальність за нього, горизонтальність зв'язків);

– принципи соціального партнерства (рівність сторін, добровільність прийняття зобов'язань, обов'язковість виконання домовленостей).

– творчий і відповідальний учитель, який постійно працює над собою, має академічну свободу: може готувати власні авторські навчальні програми, обирати підручники, методи, стратегії, способи і засоби навчання; активно виражати власну фахову думку; змінюється роль учителя – від єдиного наставника та джерело знань до коуча, фасилітатора, тьютора, модератора в індивідуальній освітній траєкторії дитини;

– реалізація особистісно зорієнтованої моделі освіти, яка максимально враховує права дитини, її здібності, потреби та інтереси, на практиці реалізуючи принцип дитиноцентризму; врахування індивідуальних стилів, темпу, складності та навчальних траєкторій учнів: від комунікативних типів завдань (знайти спільну мову з друзями, вчителями, однокласниками, батьками, незнайомими людьми) до творчих (креативно-інноваційних); урахування вікових особливостей фізичного, психічного і розумового розвитку дітей; навчання учнів, як справлятися зі стресом і напругою, створення атмосфери психологічного комфорту та підтримки; забезпечення неупередженого та справедливого ставлен-

ня до кожного учня; свобода вибору предметів і рівня їхньої складності;

- формування ціннісних ставлень і суджень; орієнтація виховного процесу на загальнолюдські цінності, зокрема морально-етичні, соціально-політичні; створення атмосфери довіри, доброзичливості, взаємодопомоги і взаємної підтримки; запровадження програм із запобігання дискримінації, насильства та знущанням у школі;

- делегування адміністративних і навчально-методичних повноважень на рівень закладу освіти; можливість формувати освітні програми у школі, складати навчальні плани і програми з навчальних предметів відповідно до стандартів середньої освіти та досягнень сучасної науки; вибір підручників, методик навчання і виховання, розвиток навчально-матеріальної бази;

- прозорість процесів управління; участь органів громадського самоврядування в управлінні школою; громадсько-державна система забезпечення якості;

- розвиток освітнього середовища школи; зростання ролі проектної, командної, групової діяльності у педагогічному процесі; планування і дизайн освітнього простору, спрямований на розвиток дитини та її мотивації до навчання;

- запровадження інклюзивної освіти; створення умов для навчання учнів з особливими потребами;

- дотримання академічної доброчесності педагогічними працівниками;

- забезпечення системи якості в закладі освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти).

Вимоги до компетентності керівника визначені у статті 26. п. 3: керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень:

- організовує діяльність закладу освіти;

- вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти;

- призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їхні функціональні обов'язки;

- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;

- забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;

- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;

- сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти;

- сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти;

- здійснює інші повноваження, передбачені законом та установчими документами закладу освіти. [4]

Наприклад, у Чехії в межах «Стратегії освітньої політики Чеської Республіки до 2020 року» були розроблені та оприлюднені критерії якісної школи [6]. Розроблена модель визначає основні області якості школи – інституції та якісної освіти (всього шість областей: «Концепція та рамки школи»; «Педагогічне ведення школи»; «Якість педагогічного колективу»; «Навчання»; «Результати навчання»;

«Підтримка учнів у процесі навчання») охоплює управління школою (вимоги щодо керівництва школи), якість і розвиток педагогічних працівників (ведення школи, власна відповідальність учителів), вимоги щодо загальних знаків навчання (відповідальність учителів – наприклад, частина конструктивістського підходу при навчанні, залучення досліджень, індивідуалізація у залежності від можливостей і потреб учнів тощо), респект принципів рівного доступу до освіти, ефективне з'ясування результатів навчання та їхнє раціональне використання з метою постійного підвищення якості освіти, яка надається.

Зазначимо, що 15 січня 2018 року на сайті Інституту модернізації змісту освіти оприлюднено Типову освітню програму організації і проведенні підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладами післядипломної педагогічної освіти [8], де описано профілі базових компетентностей учителів початкової школи:

- *професійно-педагогічна компетентність* – обізнаність із новітніми науково обґрунтованими відомостями з педагогіки, психології, методик, інноватики для створення освітньо-розвивального середовища, що сприяє цілісному індивідуально-особистісному становленню дітей молодшого шкільного віку, здатність до продуктивної професійної діяльності на основі розвиненої педагогічної рефлексії відповідно до провідних ціннісно-світоглядних орієнтацій, вимог педагогічної етики та викликів початкової школи;

- *соціально-громадянська компетентність* – розуміння сутності громадянського суспільства, володіння знаннями про права і свободи людини, усвідомлення глобальних (у тому числі екологічних) проблем людства і можливостей власної участі в їхньому розв'язанні, усвідомлення громадянського обов'язку та почуття власної гідності, вміння визначати проблемні питання у соціокультурній, професійній сферах життєдіяльності людини та віднаходити шляхи їхнього розв'язання, навички ефективною та конструктивною участі в цивілізаційному суспільному розвитку, здатність до ефективною командної роботи, вміння попереджувати та розв'язувати конфлікти, досягаючи компромісів;

- *загальнокультурна компетентність* – здатність розуміти твори мистецтва, формувати власні мистецькі смаки, самостійно виражати ідеї, досвід і почуття за допомогою мистецтва, усвідомлення власної національної ідентичності як підґрунтя відкритого ставлення та поваги до розмаїття культурного вираження інших;

- *мовно-комунікативна компетентність* – володіння системними знаннями про норми і типи педагогічного спілкування в процесі організації колективної та індивідуальної діяльності, вміння вислуховувати, відстоювати власну позицію, використовуючи різні прийоми розмірковувань та аргументацій, розвиненість культури професійного спілкування, здатність досягати педагогічних результатів засобами продуктивної комунікативної взаємодії (відповідних знань, вербальних і невербальних умінь і навичок залежно від комунікативно-діяльнісних ситуацій);

– психологічно-фасилітативна компетентність – усвідомлення ціннісної значущості фізичного, психічного і морального здоров'я дитини, здатність сприяти творчому становленню молодших школярів та їхній індивідуалізації;
 – підприємницька компетентність – уміння генерувати нові ідеї й ініціативи та втілювати їх у життя з метою підвищення як власного соціального статусу та добробуту, так і розвитку суспільства і держави;
 – інформаційно-цифрова компетентність – здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, отримувати інформацію та оперувати нею відповідно до власних потреб і вимог сучасного високотехнологічного інформаційного суспільства.

Очікувані результати навчання охоплюють:

– знання і розуміння: сучасних тенденцій розвитку освіти взагалі, початкової зокрема; соціально-правових основ, законодавчих актів у сфері початкової освіти; особливостей процесів викладання і навчання молодших школярів; основних механізмів функціонування і реалізації компетентнісної парадигми навчання; способів реалізації інтеграційного підходу у навчанні молодших школярів; концепції інклюзивної освіти;

– розвинені вміння: організовувати педагогічну діяльність на компетентнісних засадах (прогнозування, проектування, оцінювання тощо); конструювати та реалізувати сучасні програми навчання молодших школярів із використанням різноманітних методів, форм і технологій; діагностувати освітній процес і складати індивідуальні освітні маршрути для становлення учня як особистості, громадянина, інноватора; керувати проектною діяльністю школярів; організовувати культуромовне освітньо-розвивальне середовище; проектувати власну програму професійно-особистісного зростання;

– диспозиції (цінності, ставлення): дитиноцентризм, цінність особистості; готовність до змін, гнучкість, постійний професійний розвиток; відданість ідеї щодо значущої участі в освітньому процесі всіх учнів; просування демократичних цінностей (повага до багатоманітності, право вибору, формування спільноти, полікультурність); рефлексія власної професійної практики.

Взявши за основу таку модель, можемо сказати, що вона буде в цілому актуальна і для педагогічних працівників основної школи, і керівників освітніх закладів.

Ураховавши напрацювання програми «Демократична школа», що реалізується Європейським центром ім. Вергеланда за підтримки Міністерства освіти і науки України щодо розбудови демократичної школи та Всеукраїнського фонду «Крок за кроком» з розробки Індексу інституційної спроможності закладу освіти, вбачаємо, що розвиток компетентностей керівника має здійснюватися за такими сферами: а) лідерство, управління, врядування; б) освітнє середовище; в) партнерство; г) професійний розвиток педагога.

Отже, характеризуємо компетентності керівника за цими сферами.

А) лідерство, управління, врядування:

– забезпечення колективного вироблення місії та стратегії закладу;

– колективна розробка й реалізація програми розвитку закладу освіти;

– створення й реалізація системи моніторингу освітнього процесу: внутрішньої системи управління якістю;

– підтримка розподільного лідерства серед учнів, педагогів, батьків і громади;

– реалізація ціннісного підходу через систему культури школи;

– делегування повноважень; забезпечення умов для роботи шкільного врядування (учнівського, педагогічного, батьківського, Наглядової/Піклувальної ради, Педагогічної та Батьківської ради);

– просування демократичних цінностей серед учасників освітнього процесу, розвиток демократичної культури;

– забезпечення відкритості й прозорості інформації про плани та виконані рішення у школі;

– колегіальне прийняття управлінських рішень із урахуванням інтересів зацікавлених суб'єктів шкільного життя;

– вдалиий розподіл ресурсів для реалізації проектів і підтримки відносин з учнями, батьками, працівниками й громадою; заохочення учнів, батьків, працівників, представників громадськості виявляти ініціативи;

Б) освітнє середовище:

– застосування компетентнісного та особистісно зорієнтованого підходів в освітньому процесі;

– створення у закладі безпечного середовища;

– застосування інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому та управлінському процесах;

– розвиток матеріально-технічної бази закладу для забезпечення якісної освіти;

– запровадження інклюзивної освіти, забезпечення умов для навчання учнів з особливими потребами; рівне ставлення та популяризація інклюзивної культури;

– відображення й плекання цінностей школи, які закріплені в її місії та стратегії;

– створення умов для психологічного розвантаження учнів і вчителів;

– створення й підтримка ІКТ-платформи для підтримки постійного зв'язку з учнями, батьками, працівниками та громадськістю;

– забезпечення вибору учнями предметів, додаткових занять, форм і методів навчання;

– постійна підтримка сприятливого клімату в шкільному колективі;

В) партнерство:

– налагодження співпраці з органами громадянського суспільства, засобами масової інформації, представниками бізнесу та органів самоврядування;

– підтримка принципів педагогіки партнерства між учителями, учнями, батьками й адміністрацією;

– розвиток соціального партнерства;

– реалізація у закладі проектів за спільною ініціативою і в співпраці з місцевою громадою, спрямованих на вирі-

шення проблем у громаді й підтримку громадських інтересів;

– залучення партнерів до спільного планування, ухвалення рішень щодо розвитку закладу;

Г) професійний розвиток учителя:

– підтримка академічної свободи вчителя;

– забезпечення системи підвищення кваліфікації вчителя на принципах вибору, врахування професійних потреб; – організація неперервної освіти педагогів; підтримка й організація на базі закладу заходів для їхнього професійного розвитку;

– забезпечення доступу працівників до мережі Інтернет та до комп'ютерної техніки;

– налагодження взаємодії педагогів професійними ідеями та матеріалами; забезпечення участі педагогів у пілотуванні проектів нових педагогічних технологій, методик; підтримка мобільності педагогів;

– здійснення контролю та оцінки діяльності педагогічних працівників; забезпечення умов для здійснення педагогами самоконтролю й самооцінки, рефлексії власної діяльності; стимулювання педагогів до проходження сертифікації;

– забезпечення в закладі прозорого, колегіального заохочення за результатами оцінки та самооцінки діяльності педагога;

– стимулювання професійного зростання молодих педагогів через систему наставництва;

– підтримка інноваційної діяльності у школі;

– підтримка дотримання академічної доброчесності працівниками закладу;

– розвиток вміння ефективної командної роботи, навичок розв'язання конфліктів;

– розвиток умінь учителів формувати освітні програми, складати навчальні плани і програми з навчальних предметів; запровадження нових методик навчання і виховання, рефлексії та оцінювання, у тому числі формуального;

– розвиток та саморозвиток громадянських компетентностей педагогів; мовної компетентності, навичок ефективного спілкування;

– розвиток умінь проектування індивідуальних програм професійно-особистісного зростання.

Висновок. Отже, в умовах запровадження в Україні концепції Нової української школи, перед керівниками закладів освіти стоять виклики щодо розвитку власних професійних компетентностей задля формування нового освітнього середовища закладу; шкільної культури, інформаційно-комунікаційних навичок та інфраструктури; розбудови партнерства з організаціями громадянського суспільства, батьками, громадою та місцевою владою; шкільного врядування; вдосконалення професійного розвитку вчителя; плекання довіри, партнерства, взаємодопови та партнерських стосунків серед усіх учасників освітнього процесу, формування демократичної культури в закладі.

📖 Список використаних джерел

1. Ельникова Г. Управлінська компетентність. Київ: Ред. загальнопед. газ., 2005. 128 с.
2. Закон України «Про освіту». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Компетентності для культури демократії. Живемо разом як рівноправні громадяни в культурно багатоманітному демократичному суспільстві // Рада Європи: 2016. – 78 с. URL : <https://www.coe.int/web/education/competences-for-democratic-culture>.
4. Концепція Нової української школи. URL : www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf.
5. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава, 2007. 168 с.
6. Критерії оцінювання умов, перебігу та результатів навчання, які впливають із моделі якісної школи // проект «Розвиток системи оцінювання якості освіти в Україні», який реалізує Асоціація з міжнародних питань за фахової підтримки Чеської шкільної інспекції та за фінансової підтримки Чеської агенції розвитку. Прага, 2018. 33 с.
7. Навчання для дорослих: тенденції, особливості, методи, підходи. Навч.-метод. матеріали // Укл. С. А. Калашникова. Проект «Рівний доступ до якісної освіти». Київ, 2007. 60 с.
8. Про затвердження Типової освітньої програми організації і проведення підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладами післядипломної педагогічної освіти // Наказ МОН від 15.01.2018 № 36. URL: <https://imzo.gov.ua/2018/01/16/nakaz-mon-vid-15-01-2018-36-pro-zatverdzhennya-typovoji-osvitnoji-prohramy-orhanizatsiji-i-provedennya-pidvyschennya-kvalifikatsiji-pedahohichnyh-pratsivnykiv-zakladamy-pislyadyplomnoji-pedahohichn/>.
9. Якою буде «Нова українська школа». Інтерв'ю з міністром освіти і науки України Лілією Гриневич. URL: <https://hromadske.ua/posts/nova-ukrainska-shkola-tse-shkola-dlia-zhyttia-u-xxi-stolitti-interviu-z-ministrom-osvity-i-nauky-ukrainy>.

Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 12.06.2018

Королюк С. В. Какие компетентности стоит развивать у руководителей новой украинской школы.

А Рассматривается вопрос развития профессиональной компетентности руководителей заведений образования в соответствии с Концепцией Новой украинской школы, современных подходов в европейском и мировом пространстве. Осуществлен анализ вызовов, стоящих перед современными руководителями в развитии новой украинской школы. Определены требования к компетентности руководителя заведения образования; охарактеризованы направления, по которым должен развивать свои профессиональные компетентности руководитель образовательного учреждения.

Ключевые слова: руководитель; компетентность; профессиональная компетентность; ценности; отношения; знания; навыки

Koroliuk Svitlana. What Competence Needs to Develop Leaders of the New Ukrainian School.

С The paper tells us about development of professional competence of the heads of educational institutions in accordance with the Concept of the New Ukrainian School, modern approaches in Europe and world. The analysis of the challenges faced by modern leaders in the development of a new Ukrainian school is analyzed. The requirements for the competence of the head of the educational establishment are determined; the directions the heads of educational institution should develop their professional competencies are described.

Key words: head; competence; professional competence; values; attitude; knowledge; skills