

УДК 378.11; 378.14 (353)

Товканець Оксана Сергіївна,
кандидат педагогічних наук, доцент,
ВНЗ «Східно-європейський слов'янський університет»

ПРОБЛЕМА ПРОФЕСІЙНОГО УДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНИХ УСТАНОВ В ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті здійснено аналіз проблеми професійного удосконалення керівників установ освітньої галузі в діяльності міжнародних організацій. Проаналізовано досвід міжнародного співробітництва в підготовці керівників навчальних закладів, діяльність міжнародних центрів підготовки менеджерів освіти з планування та вироблення методології в освіті, організації консультацій з питань підготовки керівників в європейських країнах, роботу над навчальними програмами та публікації щодо підвищення кваліфікації педагогічного і управлінського персоналу. Досліджено діяльність Міжнародного інституту планування освіти ЮНЕСКО та програм. Виявлено програми поглибленої підготовки; програма стажерів; майстер-класи та спеціальні курси; семінари та форуми з освітньої політики; програми комплексної підготовки.

Ключові слова: професійна підготовка, менеджмент освіти, освітня установа, керівник, міжнародні організації, управління освітою.

Постановка проблеми. Дослідження проблем професійної підготовки в сучасному світі вимагає розгляду освіти в контексті соціокультурної ситуації, що склалася на початку XXI століття. Важливою особливістю цієї ситуації є зміна парадигми соціального середовища, в якому дієвою умовою удосконалення освіти є міжнародна співпраця та інтенсивні інтеграційні процеси як складові розвитку сучасного світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як стратегічний пріоритет України сьогодні розглядається формування освітньої і наукової стратегії європейської інтеграції [3, с. 4]. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» основними засадами у гуманітарній сфері визначає підвищення ролі вищої освіти і науки як основ становлення в Україні ефективної «економіки знань» та реформування і освітньої галузі; забезпечення їх інтеграції в європейський та світовий освітній і науковий простір; запровадження принципів й міжнародних освітніх стандартів [11]. Питання міжнародного співробітництва в галузі освіти активно досліджують такі вчені, як Н. Авшенюк, В. Андрущенко [1], В. Геєць [3], М. Згуровський, В. Кремень [6], Л. Лук'янова, О. Матвієнко, Н. Протасова [3], Н. Ничкало [8; 9], Л. Хомич та інші.

Науковцями здійснюється аналіз інтеграції в сучасній освіті як частина складного і всеосяжного процесу зближення, взаємодії і взаємопроникнення національних структур [7, с.18;12]. Відзначається, що інтеграційні процеси інтенсивно розвиваються в усіх напрямках підготовки фахівців освіти, в тому числі у сфері менеджменту освіти й підготовки управлінців. Особливу і всезростаючу роль у розвитку підготовки фахівців в галузі управління освітою відіграють міжнародні організації, проекти та асоціації. Специфіка цих міжнародних форм підготовки управлінців для сфери освіти полягає в їх орієнтації на збагачення управлінського досвіду, що дозволяє менеджеру освіти стати усвідомленим і дієвим суб'єктом освітньої політики на різних рівнях: загальноєвропейському, національному, регіональному і місцевому. Зокрема, важлива увага надається підготовці фахівців з менеджменту освіти й управління освітньою галуззю,

що регулюється європейськими та міжнародними нормами.

Мета статті. Вивчення досвіду міжнародного співробітництва в підготовці фахівців з менеджменту освіти дозволить не тільки вирішити завдання модернізації управління освітою, а й знайти нові шляхи включення вітчизняної системи освіти до європейських освітніх інтеграційних процесів.

Мета статті: схарактеризувати особливості удосконалення професійної підготовки менеджерів освітньої системи в програмах міжнародних організацій та визначити перспективи підготовки управлінських кадрів у сфері освіти в контексті європейської інтеграції.

Аналіз наукових підходів, документальних джерел та філософських положень [1; 3; 6; 8; 10; 13] дає підстави констатувати, що інтеграційні процеси в освіті на початку XXI століття характеризуються прагненням до вироблення змістового інваріанта в розумінні ціннісно цільового призначення освіти в сучасному світі; міжкультурною взаємодією фахівців в галузі освіти у вирішенні актуальних глобальних проблем, які призводять до взаємозбагачення національних освітніх традицій при збереженні їх культурної своєрідності.

Результати дослідження. Як засвідчують дослідники, на початку XXI століття в європейських країнах активізується діяльність різних організацій, що розробляють політику в галузі підготовки управлінських кадрів у сфері освіти. На наш погляд, основними форми міжнародного співробітництва в підготовці керівників освітніх організацій та установ правомірно об'єднати у дві групи:

1. Міжнародне співробітництво в галузі шкільної освіти, не орієнтоване безпосередньо на підвищення кваліфікації шкільних адміністраторів: шкільні обміни, проекти, орієнтовані на окремі аспекти шкільної освіти, що дозволяють підвищувати кваліфікацію педагогів в контексті європейського виміру освіти.

2. Міжнародне співробітництво, мета якого полягає в організації безпосередньої підготовки керівників освітніх організацій та установ: участь або ознайомлення з діяльністю міжнародних організацій, які розробляють різнорівневі програми підготовки управлінців, участь в роботі міжнародних асоціацій

директорів шкіл, участь в роботі проектів ЄС з проблем управління освітньою установою, поширення результатів міжнародних проектів [2; 7].

Розглянемо найбільш поширені форми міжнародної співпраці щодо удосконалення фахової підготовки менеджерів освітньої галузі.

Міжнародні центри підготовки менеджерів освіти. З метою використання міжнародного досвіду в галузі розвитку освіти, формування навчальних планів і методології освітньої галузі в 1992 році була створена Європейська мережа досліджень і підготовки менеджерів освіти (European Network for Research and Teaching in Educational Management) [17, с.113], завданням якої є дослідження рівня кваліфікації менеджерської компетентності, відбір шкільних лідерів, а також вивчення впливу різних моделей управління суспільством на керівництво школою.

Зазначимо, що існує взаємозв'язок між способом управління, прийнятим в тій чи іншій країні, і методами роботи керівників шкіл. Так, в країнах, де школи перебувають під контролем держави і церкви, директору залишається занадто мало можливостей для прояву самостійності, хоча і в цих жорстких рамках виділяються керівники-ліберали і керівники авторитарного стилю. Професійна діяльність керівника освітньої організації чи установи в цих умовах зводиться до виконання та контролю за дотриманням у сфері освіти вже визначених вищестоячими органами. У країнах з більш вільною системою управління директори наділені великими повноваженнями, тому основна увага приділяється відбору педагогів, які мають задатки лідера.

Наведемо приклади діяльності деяких шкіл сучасного освітнього менеджменту. Так, в Амстердамі в рамках проекту ERASMUS була створена *Європейська школа освітнього менеджменту*. Слухачами таких шкіл є менеджери освіти з країн ЄС: шкільні лідери, інспектори, старші вчителі, фахівці з організації освітнього процесу тощо. Програма навчання розрахована на 4 тижні, по одному модулю в тиждень. Чотири модулі програми фокусують увагу на таких аспектах: управління ресурсами; шкільний менеджмент і політичний контроль; управління процесами навчання і організація навчання; управління взаємодією з громадою. У навчальному процесі використовується національний досвід учасників навчання. Проблеми акредитації і взаємного визнання диплома вирішені на вищому рівні. Оцінка здійснюється в кінці кожного модуля з урахуванням специфіки досвіду кожного стажера.

Ще одним прикладом у рамках програми TEMPUS, координованих з Оксфорда, є проект *«Розвиток шкіл для демократії в Європі»* (Developing Schools for Democracy in Europe) [17, с.115]. Змістом проекту є розширення досліджень, консультації з питань підготовки керівників освітніх організацій і установ в країнах Центральної та Східної Європи, формування концепції та структури навчальних програм. Університети підтримують тісні контакти з місцевими органами підготовки, місцевими або регіональними центрами професійного розвитку. Така форма

партнерства свідчить про зміщення акцентів в менеджерській підготовці в Європі: можливо, вперше у міжнародній підготовці здійснюється врахування регіонального досвіду організації освітньої діяльності.

У сучасному світі зростає значення планування і управління освітою. Цілями планування і управління освітою стають: справедливий доступ до якісної освіти; організація узгодженої діяльності різних служб; створення, творче і критичне використання системи інформації за досягненнями; використання фінансових ресурсів як засобів для отримання спеціальних результатів; координація прийнятих рішень в сфері освіти з рішеннями в інших сферах, таких, як здоров'я і зайнятість.

Спеціально створений з метою вирішення проблем планування і управління освітою **Міжнародний інститут планування освіти ЮНЕСКО** (Institute of Education Planning) (IEP) пропонує програми підготовки, які створені для вирішення актуальних проблем управління і планування освіти і розподіляються на шість великих категорій [15]: програма поглибленої підготовки; програма стажерів; майстер-класи та спеціальні курси; семінари та форуми з освітньої політики; концепція та поширення дидактичних матеріалів; програма комплексної підготовки.

Щорічна програма поглибленої підготовки з планування та управління в освіті на базі Міжнародного інституту планування освіти створена в 1965 р для всіх країн-членів ЮНЕСКО. За такою програмою здійснено підготовку близько 1300 кандидатів з 151 країни. Стажери – це, в основному, експериментальні адміністратори середньої або вищої ланки і професіонали в сфері освіти національного, регіонального або місцевого рівнів. Перед навчанням на курсах більшість з них брали участь у підготовці, адаптації та реалізації освітньої політики та освітніх реформ на національному рівні. Деякі брали участь в організації підготовки національних освітніх програм або працювали як функціонери в урядових структурах. Майже всі з них після закінчення підготовки на курсах повертаються в свої країни і, як правило, працюють в сферах планування і управління освітою або державного управління. Деякі колишні стажери є міністрами освіти. Багато хто займає важливі пости в управлінні освітою своїх країн.

Програма поглибленої підготовки IEP: стимулює перспективи порівняння організації, фінансування й розвитку освіти між різними країнами; є інструментом, що дозволяє аналізувати проблеми, тенденції та еволюцію стратегічних змін в освіті; навчає учасників методам і технології планування, управління і «пілотажу» системами освіти; готує членів до лідерства в галузі планування та реалізації планів, програм і освітніх проектів.

Учасники Програми поглибленої підготовки вивчають чинники, які сприяють попиту і пропозиції якісної освіти, зокрема, демографічні зміни, технологічні інновації, економічні ресурси, організаційні процеси, що змінюють цінності, поняття якості та відповідності стандартам, а також акцентують увагу на

теоретичному розумінні і на розвитку технічних компетенцій, щоб відповідати потребам сучасності і здійснювати діяльність на принципах справедливості. Вони вчаться вести переговори з різними співрозмовниками як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Перспективи Програми поглибленої підготовки ІЕР спрямовані на підготовку:

– фахівців з удосконалення планування і управління в освіті на національних рівнях, з ключових сфер планування і управління освіти (неформальна освіта, система інформації по управлінню освіти, контроль за якістю освіти, фінансове управління, управління людськими ресурсами і т.д.);

– адміністраторів, які знають, як вирішувати нагальні проблеми в освіті й соціальній сфері, наприклад, боротьба з бідністю, превентивні дії щодо поширення СНІДу, а також інші нагальні проблеми, що змушують прийняття негайного плану дій і реалізації конкретних рішень.

Програма поглибленої підготовки має кілька принципових позицій: навчання представників будь-яких національностей, які мають досвід планування і управління в освіті; спрямованість на обмін досвідом; практичну спрямованість та порівняльність програми, оскільки базується на вивченні конкретних випадків і прикладів у сфері інновацій в інших галузях; здійснення вивчення персоналу через тестування нових ідей та інноваційних підходів у сфері планування і адміністрування; діяльнісний характер підготовки: участь у конференціях, дебатах, індивідуальній та командній роботі, навчальних поїздках. Інтенсивність взаємодії в групі протягом певного періоду сприяє формуванню спільної ідентичності та приналежності до світової організації (мережі) навчання протягом усього життя.

Програма поглибленої підготовки пропонує загальний блок, що складається з модулів, які приділяють увагу сучасним проблемам, і новим цілям освіти, а також діагностиці сфери освіти, використання моделей симуляції і систем інформації. Всі стажери, наприклад, потребують вироблення спільної думки щодо демографічних змін та глобалізації; потребують вивчення економічних технологій (наприклад, фінансового аналізу). Одночасно при цьому надається все більшого значення формуванню компетенцій щодо формування політики, концепцій, програм і управління проектами, їм необхідно навчитися взаємодіяти з різноманітними напрямками внутрішньої діяльності і зовнішніми партнерами, у зв'язку з чим важливими видаються удосконалення технології переговорів, методології зборів і нарад.

Модулі програми спрямовані на удосконалення здатності стажиста здійснювати аналіз стратегії і програми розвитку освіти та опанувати різними методами планування і управління. За результатами навчання видається сертифікат, у якому детально зазначається інформація про педагогічну практичну діяльність стажиста, в якій він взяв участь під час навчання за програмою. Міжнародний диплом з планування та управління освіти присуджується

учасникам, які успішно завершили вивчення модулів і захистили дипломну роботу.

Короткострокова програма підготовки стажистів. Більш гнучкою є короткострокова програма, що адресується кандидатам, які через свої професійні обов'язки не можуть брати участь в програмі поглибленої підготовки. З 1990 р Програма підготовки стажистів приймає щороку від 25 до 30 учасників, у якій беруть участь чиновники міністерств освіти і різних служб планування у сфері освітньої діяльності. Навчання здійснюється за модульною підготовкою, після закінчення якої стажери можуть ефективно виконувати професійну діяльність з планування, реалізації і організації підготовки персоналу з управління освітою

Майстер-класи і спеціальні курси. Потреби в підготовці в галузі планування та управління зростають. Пропозиції кваліфікованих фахівців на національних рівнях є недостатньою, оскільки обмежена кількість країн, де розроблена і реалізується системна політика з розвитку людських ресурсів в галузі планування та управління освіти. ІЕР організовує майстер-класи і спеціальні курси, мета яких сприяти розвитку здібностей потенційних управлінців. Курси та майстер класи тривалістю до 4-х тижнів організовуються на національних та місцевих рівнях. Перевагою таких курсів є те, що підготовка фахівців у сферах здійснюється з врахуванням проблем і умов регіону.

Майстер-класи і курси терміном до тижня для спеціальних груп (наприклад, для фахівців кадрових служб) організовуються з метою удосконалення та розвитку технічних компетенцій в сфері планування і управління.

У 2016 році ІЕР пропонує програму для додаткової освіти вчителів шкіл, що спрямована на формування компетентностей щодо раціонального управління людськими ресурсами та управлінської діяльності в сфері середньої школи [16]. Метою курсу є удосконалення знань і навичок в розробці концепцій і підходів до управління педагогічним колективом, зокрема на рівні середньої освіти; застосування методів планування підвищення кваліфікації; діагностика ефективності професійної діяльності вчителів; моніторинг інструментів управління, забезпечення менеджменту в середній школі. Учасниками таких програм є фахівці в галузі управління людськими ресурсами, підготовки планів і стратегій з розвитку освіти; спеціалізовані тренери і дослідники в сфері управління освітою.

Віртуальний інститут. Як альтернатива традиційному навчанню створено «Віртуальний інститут». Результати програми: використання та управління різними дистанційними курсами через Інтернет та інші медіазасоби; розвиток здібностей за допомогою дистанційних курсів і щорічного форуму в Інтернет; створення електронної мережі колишніх стажерів в ІЕР.

Місія Міжнародного інституту планування освіти ЮНЕСКО полягає в розвитку можливостей країн-членів ЮНЕСКО здійснювати проектування розвитку системи освіти і реалізовувати його в підготовці кадрів. Функція

ІЕР - розробити підходи у визначенні цілей освіти, фінансового забезпечення, аналізу статистичних даних та наукових результатів для розробки освітньої політики, мобілізації фондів, структурування коштів для реалізації проектів, спрямування їх на управління розвитком освіти з урахуванням перешкод і викликів сучасного суспільства.

Вивчення документів міжнародних організацій з проблем менеджменту освіти засвідчило, що проблема планування в освіті є важливою. У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН для прийняття Порядку денного в галузі сталого розвитку на період до 2030 року [13]. Проблематика Саміту охоплювала всі аспекти соціально-економічного розвитку, конкурентоспроможності країн, екологічної та енергетичної безпеки, глобального партнерства для розвитку, а обсяг ґрунтовної підготовчої роботи не мав прецедентів в історії. Перед країнами членами-ООН постали нові завдання адаптації визначених на глобальному рівні цілей та їх моніторингу. Серед 17 стратегічних цілей однією з провідних є ціль четверта «Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж життя для всіх». Для європейських країн з перехідною економікою наголошено на таких проблемних сферах: переорієнтування систем освіти на потреби ринкової економіки і відкритого суспільства; боротьба з бідністю шляхом підвищення справедливості системи освіти; фінансування стійкості, якості та справедливості системи освіти [10, с. 45]; ефективне використання інформаційних ресурсів [10, с. 62]; перегляд порядку управління освітньою системою і її підзвітності [10, с. 77]; забезпечення здобуття знання і навичок, необхідних для сприяння сталого розвитку через навчання з прав людини, гендерної рівності, пропаганди культури миру та ненасильства, громадянства світу й усвідомлення цінності культурного різноманіття і вкладу культури в сталий розвиток; створення й удосконалення функціонування навчальних закладів, що враховують інтереси дітей, особливі потреби інвалідів і гендерні аспекти та забезпечують вільне від насильства і соціальних бар'єрів й ефективне навчальне середовище.

Важливо підкреслити, що стратегія сталого розвитку в Україні на 2016-2030 роки спрямована на: набуття якісної освіти, що закладає основу для конкурентоспроможності на ринку праці, отримання належного доходу і розвитку особистості; на вирішення проблеми першого працевлаштування, швидкого «старіння» знань, у зв'язку з чим постає необхідність неодноразового підвищення кваліфікації та/або зміни професії.

Щоб керівник освітньої установи мав вплив на розвиток системи освіти, необхідно розпочати процес створення більш ефективної міжнародної мережі спілкування в асоціаціях на основі загальних моральних цінностях і принципах, серед яких: управління школою - це основний елемент поліпшення якості освіти, особлива сфера діяльності, що відрізняється від викладання, тому вимагає спеціальних компетенцій; функції директора вимагають певного статусу, членство у професійних

об'єднаннях, якісну первинну і післядипломну підготовку; концентрації зусилля на міжнародному рівні з метою професійного розвитку, збагачення професійних компетенцій; забезпечення міжнародними асоціаціями керівників освітніх організацій й установ зв'язку з міжнародними організаціями з розвитку освіти.

Наприклад, в Міжнародній Асоціації директорів франкомовних шкіл шкільних навчальних закладів (AFIDES) (Association Francophone Internationale des Directeurs d'Établissements Scolaires) [14] визначені наступні цілі діяльності: залучення нових членів до обміну педагогічним досвідом та професійної відповідальності; сприяння організації освітньої діяльності, спрямованої на розвиток; розвиток розуміння переваг професійної управлінської підготовки на міжнародному рівні. З метою розвитку професійних компетенцій директорів, членів Асоціації, пропонується збільшити міжнародну мережу обміну інформацією, різні засоби комунікації, зокрема журнал «Обміни», використовувати нові технології для розвитку партнерства, організувати віртуальні форуми і реальні міжнародні зустрічі, конференції. Фахівці AFIDES розробили зміст програми підвищення кваліфікації директорів, спрямованої на формування необхідних управлінських компетенцій. Мета асоціації - створити міжнародну мережу викладачів в системі безперервної освіти директорів. Директор, займаючи важливу стратегічну позицію в системі освіти, сприяє міжнародному співробітництву в освіті у вирішенні таких сучасних проблем, як боротьба зі СНІДом, гендерної нерівності, формування культури миру, захист прав людини, розвиток демократії і т.д. Міжнародні Асоціації з національними секціями сприяють встановленню партнерства в освіті.

Для сучасної європейської школи, як уже зазначалося, характерні інтеграційні процеси, які, зокрема, реалізуються через різноманітні проекти.

1. Проект «Середня освіта для Європи» Мета його показати можливості середньої школи в підготовці молодих людей до навчання, професійної діяльності, мобільності, дозвілля в новій демократичній Європі.

2. Проект по співпраці у галузі культури «Освіта, спрямована на виховання демократичної громадянськості». Мета його - переосмислення значення активної демократії і статусу громадянина в контексті глобалізаційних змін, об'єднання Європи і технологічного прогресу.

3. Проект «Сучасна мовна політика в багатомовній і мультикультурній Європі». Мета - орієнтація на розвиток нового підходу до вивчення мов, в основі якого диверсифікація.

4. Проект «Демократія, права людини і меншості: освітній і культурний аспекти», включає три головні теми: різноманіття культурних традицій в демократичному суспільстві; права меншин в галузі освіти і культури, а також зміцнення соціальної згуртованості в суспільстві; історія, пам'ять, спадщина.

Для розвитку управління особливе значення мав проект Ради Європи «Середня освіта для Європи» (1990-1996 рр.). Ідея проекту зародилася в період змін в ідеології Ради Європи у зв'язку з радикальними

соціально-політичними реформами в країнах Центральної та Східної Європи. Інтерес представляли результати проекту щодо формування спільних цілей середньої освіти для систем освіти європейських країн: дати молодим людям знання, вміння, сформувати відносини, які необхідні їм в умовах «викликів» європейського суспільства; підготувати молодь до професійної, вищої освіти, мобільності, до роботи і повсякденного життя в толерантній, демократичній, полілінгвістичній і полікультурній Європі; сприяти усвідомленню молодими людьми їх загальної культурної спадщини та їх спільної відповідальності як європейських громадян; вводити інструменти, що дозволяють школам досягти цих цілей, зокрема, створювати педагогічний матеріал по європейському виміру, структури, що сприяють більш тісним зв'язкам між школами різних країн [2, с. 132]. Рекомендації щодо оцінки проекту «Середня освіта для Європи» засвідчують зміни у підходах до управління освітою (базовою освітньою одиницею вже є не клас, а вся школа з її оточенням. Таким чином, викладання, навчання й життя шкільної громади має бути організовано навколо мультидисциплінарної команди - учителі, адміністративний персонал, інспектори, бібліотекарі, психолог, радник; незалежність для розвитку власної освітньої стратегії в оточенні, що їй допомагає і її підтримує відповідно до її фінансового стану і результатів) [12]; оригінальність методів і результатів (симпозіуми, семінари, вивчення практики, робота експертів; створення педагогічних і дидактичних засобів; сучасну і привабливу форму публікацій;

об'єднання різних дійових осіб - від міністрів до вчителів з різних країн; зв'язок з іншими організаціями та проектами (з проектом ЄС Коменіус, з проектом Votec OCDE, Unevoc Юнеско) [2, с.133].

Перераховані особливості проекту ще раз підкреслюють привабливість міжнародних проектів і правомірність розгляду їх як однієї з форм підвищення кваліфікації педагогів, підготовки та удосконалення професійної готовності керівників освітніх організацій і установ.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сучасний розвиток суспільства вимагає вдосконалення системи професійної та післядипломної освіти педагогічних і науково-педагогічних працівників відповідно до умов соціально орієнтованої економіки та інтеграції України в європейське і світове освітнє співтовариство. Вивчення досвіду європейських країн, міжнародних урядових та неурядових організацій у сфері розвитку людських ресурсів та професійного удосконалення керівних кадрів, зокрема у галузі освіти, спрямоване на забезпечення оптимізації органів управління освітою, професійного підходу під час здійснення добору та призначення керівників навчальних закладів, органів управління освітою.

Перспективи подальших досліджень повинні бути орієнтовані на вивчення моделей професійної компетенції менеджера освіти як основи конкурентоспроможності освітньої галузі, розвитку ключових компетенцій у підготовці менеджера освіти на початку XXI століття.

Список використаних джерел

- Андрущенко В. Австрія і Україна в структурі європейських освітніх стратегій: проблеми взаємодії / В. Андрущенко // Австрія й Україна у контексті європейської інтеграції й співробітництва [Збірник наукових праць]. – К.: НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2005. – 160 с.
- Бражник Е.И. Становление и развитие интеграционных процессов в европейском образовании: дисс... докт. пед. наук : 13.00.01 – общая педагогика, история педагогики и образования / Бражник Евгения Ивановна; Российский государственный педагогический университет имени А. И. Герцена. - СПб, 2002. – 354 с.
- Геєць В.М. Інноваційні перспективи України: монографія / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.
- Державне управління у сфері освіти / авт. кол. : Н. Г. Протасова, С. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. – К. : НАДУ, 2012. – 60 с.
- Стратегічний освітньо-проривний менеджмент / В. В. Волков, В. П. Корнійчук, К. Д. Хом'як. - К. : [б. и.], 2007. - 56 с.
- Кремень В. Г. Освіта і наука України: шляхи модернізації (факти, роздуми, перспективи) / В.Г. Кремень. – К.: Грамота, 2003. – 216 с.
- Лиферов А.П. Культурологическая составляющая интернационализации мирового образования / А. П. Лиферов. – Рязань : Изд-во РГПУ, 1996. – 31 с.
- Ничкало Н. Г. Учитель в образовательном пространстве : международный и украинский опыт / Н. Г. Ничкало // Педагогическое образование в государствах–участниках СНГ: современные проблемы, концепции, теория и практика : сб. науч. статей Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 25-26 октября 2012 г. – СПб., 2012. – Ч. 1. – С. 42 – 57.
- Ничкало Н. Г. Educational space of the teaching profession / Н. Г. Ничкало // Креативна педагогіка. – 2013. – Вип. 7. – С. 29 – 35.
- Образование в странах с переходной экономикой: задачи развития. Всемирный Банк, 2000. – 183 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ecsosman.hse.ru/text/19209336/>,
- Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України № 2411-VI від 01 липня 2010 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon1.rada.gov
- Рекомендація NR (99) 2 Комітету міністрів Ради Європи «Про середню освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_738

13. Цілі сталого розвитку 2016-2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholitia/tsili-staloho-rozvytku#>
14. Association Francophone Internationale des Directeurs d'Établissements Scolaires [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.acronymfinder.com>
15. IEP [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.IEP.unesco.org/en/institute/history>
16. Secondary teacher management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iiep.unesco.org/en/secondary-teacher-management>.
17. UNESCO. Planification et gestion du developpement de l'éducation. – Paris, 1991. – 130 p.

В статті проведено аналіз проблеми професійного удосконалення керівників установ освіти в діяльності міжнародних організацій. Проаналізовано досвід міжнародного співробітництва в підготовці керівників навчальних закладів, діяльність міжнародних центрів підготовки менеджерів освіти по плануванню та вироботці методології в освіті, організації консультацій по питаннях підготовки керівників в європейських країнах, робота над навчальними програмами та публікаціями по підвищенню кваліфікації педагогічного та управлінського персоналу. Досліджено діяльність Міжнародного інституту планування освіти ЮНЕСКО та програм. Виявлені програми углибоючої підготовки; програма стажерів; мастер-класи та спеціальні курси; семінари та форуми по освітній політиці; програми комплексної підготовки.

Ключові слова: професійна підготовка, менеджмент освіти, освітня установа, керівник, міжнародні організації, управління освітою.

The experience of international cooperation in the training of school leaders have been analysed, as well as the activities of international training centers of managers in education for planning and development of educational methodology, the organisation of council for the issues of educational managers in Central and Eastern Europe, the work on the curricula and publications concerning the in-service education of pedagogical and administrative staff. The activity of the International Institute for Education Planning UNESCO and its programmes have been studied. The profound training programs; the program of trainees; masterclasses and special courses; seminars and forums on education policy; comprehensive training programs have been detected. It has been noted that the profound training program IIEP aimed to stimulate research for comparing perspectives of the organization, financing and development of education between countries; to analyze, as an instrument, the issues, trends and evolution of strategic changes in education; to teach the participants the methods and technique of planning, management and "top performance" of educational systems; to prepare the members for leadership in the planning and implementation of plans, curricula and educational projects. The program for further education of school teachers aimed at building competencies for efficient human resource management, focusing on problems of management activities in the sphere of secondary school and will allow participants to develop their knowledge and skills in the following areas: development of concepts and approaches to the management of teachers, especially at secondary education; application of methods for planning in-service training; the diagnostics of teachers' professional activity efficiency; monitoring of management tools, provision of management in secondary school. The emphasis have been laid on the Millennium Goals for the period till 2030 to provide a comprehensive and equitable quality of education as well as to encourage life-long learning opportunities for all.

It has been deduced that the study of the European countries experience, international governmental and non-governmental organizations in the field of human resources and professional development Leadership in Education aimed at the provision of educational management optimization, professional approach to selection and appointment of heads of educational institutions, educational authorities management.

Key words: professional training, educational management, educational institution, head, international organizations, educational authorities management.