



**PROFESSIONALLY IMPORTANT QUALITIES OF EDUCATIONAL  
GUIDES AS AN INDESCRIBABLE PART OF MANAGEMENT ACTIVITY  
ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВІ ЯКОСТІ ПРОВІДНИКІВ ОСВІТИ ЯК НЕВИМОВНА  
ЧАСТИНИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Zhyhir V.I. / Жигір В.І.**

*d.p.s., prof. / д.п.н., проф.*

ORCID: 0000-0002-1501-905X

*Berdyansk State Pedagogical University, 4 Schmidt St., Berdyansk  
(temporarily relocated to 55A Zhukovskoho St., Zaporizhzhia)*

*Бердянський державний педагогічний університет, м. Бердянськ, вул. Шмідта, 4  
(тимчасово переміщений: до м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 55А)*

**Анотація.** Досліджено науковий дискурс стосовно придатності агентів освіти до управлінської діяльності на провідницьких засадах. Охарактеризовано науковий інструментарій, що обслуговує менеджмент освіти в сфері добору керівника закладу освіти. Використано авторські матеріали дослідження особистісних рис та компетентностей менеджерів освіти.

**Ключові слова:** управлінська діяльність, особистісні риси, провідницькі якості, прикмети, спроможності, професійно важливі якості менеджера освіти, здоровий глузд, степенування, професійно-педагогічні компетентності менеджерів освіти.

**Вступ.**

Особа керівника завжди, у всі часи, буда об'єктом пристальної уваги. Він завжди на виду. З часів середньовіччя Н. Макіавеллі, який першим деміфологізував природу управління (високість, обраність) через «божественні риси»: «владний вислів», «розуміння серцем» і «визначив» владолюбство та користолюбство основними рисами природи людини. Відповідно до напрямку розвитку людської цивілізації відбулася трансформація підходів та поглядів щодо ролі особистості у здійсненні управління. Особливим чином це увиразнилося, «гуманізувалося» у XX столітті з становленням парадигми наукового менеджменту. Філософія Ю. Бех презентує управлінську діяльність в освіті як «діяльність над діяльністю», у якій «верхня» система (теорія та її носії) завдяки знанням, а, отже, через розуміння, рефлексію і мислення передусім, охоплює та асимілює «нижню» діяльність (виконавчу), і є атрибутивною суспільною потребою [3]. Паралельно у цей час розвивалася і наука психологія. Щодо керівника, менеджера почали висуватися конкретні, окреслені вимоги. Менеджеру вже не приписувалися шляхом примітивної атрибуції певні



характеристики. Мовознавець Іларіон Огієнко вказував на те, що термінологія педагогіки в Україні має відповідати рівню сучасної світової науки, спиратися на здобутки народної педагогіки, а отже варто прагнути до використання інтернаціональних дефініцій та враховувати мовну практику тих наукових періодичних видань, які є актуальними в Україні [10].

У царині національної освіти України сформувався лінгвістично-смысловий інструментарій для повного, всебічного опису специфіки управлінської діяльності. Розглянемо основні. **Риси** (*features*) – це цілісність окремих, визначальних антропологічних і морфологічних характеристик особистості; особистісна категорія, підлягає типізації. Можуть мати відносний, ситуативний характер. Атрибутивні риси завжди спрямовані до сталості, що передбачає очікування від керівника маніфестування у своєму стилі управління демократичності, гуманізації, деконцентрації (передачі повноважень), децентралізації, делегування повноважень, екологізації, інтенсифікації тощо. Виправданими є очікування, що атрибутивні риси провідника можуть змінити характер і напрям розвитку системи, закладу освіти. Це позиція авансування успіху. Зважаючи на це, управлінська діяльність є ситуативно атрибутивною суспільною потребою.

**Якість** (*quality*) – це впорядкована досконалість, соціальна категорія, затребувана суспільством; носій унікальності. Теорія управління послуговується поняттям «професійно важливі якості» (ПВЯ), під якими розуміють індивідуальні якості та здібності суб'єкта діяльності, які впливають на ефективність управління. ПВЯ являють собою окремі динамічні риси особистості, психічні і психомоторні властивості, які виражаються рівнем розвитку відповідних психічних і психомоторних процесів, а також антропологічні якості, що відповідають вимогам до людини визначеної професії та сприяють успішному оволодінню цією професією [4].

Встановлено, що роботодавці при пошуку кандидатур на керівні посади 80% своєї уваги приділяють гнучким (м'яким) навичкам (*soft skills*) кандидата та лише 20% – на професійні (*hard skills*). До *soft skills* входять провідницькі, творчі навички, навички комунікації та самоорганізації, а також вміння генерувати ідеї



та вміння працювати з інформацією.

Досліджуючи архіви та наукові праці першої половини XX ст. з проблем провідництва, ми визнали, що недооцінювали глибину і наукову досконалість засадничих документів, які створювалися у схронах, криївках та «на колінах».

Встановлено, що окрім «рис» та «якостей» провідництво доволі широко оперує такими дефініціями як «прикмети», «спроможність» та «здатність». За словниками **«прикмета»** (*the signs, superstitions, omen*) – це відмітна ознака якихось явищ або предметів, з наявністю яких можна передбачити подальші події. Прикмети передбачають певний, зв'язок між двома якимись подіями, коли одне з них відбувається як факт, а друге в свою чергу – як наслідок.

**Спроможність** (*capabilities*) – здатність до здійснення чого-небудь. Це наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставин, які допомагають чомусь; можливість; здатність досягти необхідного результату. Найчастіше на сьогодні використовується термін «спроможності» у двох значеннях: функціональне поняття, що охоплює будь-які процеси, процедури та функції, які характеризують стандарти або вимоги/властивості (характеристики); організаційне поняття, що характеризує об'єкти за напрямками та піднапрямами (організаційні структури, сили та засоби) і суб'єктів, які приймають рішення, їх роль. Термін «спроможність» характеризує процеси, можливі дії та стан об'єктів і суб'єктів управління за часом, умовами, вимогами, ситуаціями, завданнями, наявними та необхідними властивостями, показниками, а також кінцевий результат, оцінку тощо. Поняття «спроможність» та «можливість», сукупно визначають **«здатність»**.

Загалом всі ці терміни успішно обслуговують теорію провідництва, є несуперечливими стосовно один одного; дослідники часто не переймаються вибором означених дефініцій, приймаючи як синонімічні.

Компонентом кожної соціальної теорії є вимоги до суб'єктів управління. Тож маємо наразі ексклюзивні засадничі документи з провідництва, напрацьовані в XIX–XX століттях. Наприклад, документ БЗ4–1 314301 «Провідництво» визначає риси особистості провідника таким чином: «Коли йдеться про необхідні



провідникові високі прикмети, то це треба розуміти, як змагання тих вартостей, бо воно – змагання – творить основний зміст нашого життя. Певні вроджені провідницькі здібності можна вишколити, їх можна поглибити, знання та освіту можна збільшити, готові вартості можна розвинути й степенувати» [5].

Провідник, у нашому розумінні, прагне не стільки «бути першим», скільки повести за собою, показати шлях до змін на краще. Не завжди йому вдається пройти його до кінця з іншими, але успіх інших у тому, що свого часу вони пішли за ним.

Наші дослідження засвідчують, що у американській освітній цивілізації науковці (Genson M., Yukl G., Stogdill R., Lipham J., Getzels J., Getzels J., Coombs F.) послуговуються частіше дефініцією «риси» (*features*). Можливо це «заслуга» наших перекладачів.

Провідник перетворює власні провідницькі якості на характеристики закладу освіти як організації». І тоді реалізується принцип епонімії: про цей авторський заклад говорять «школа Миколи Гузика», «школа Олександра Захаренка». У нашому Запорізькому краї - «школа Яніни Миколаївни Овсієнко» [4].

Г. Олпорт, Р. Кеттел, Г. Айзенк, фахівці в галузі вивчення рис особистості, передбачали, що структуру особистості провідника найдоцільніше схематично уявити в термінах гіпотетичних якостей, на яких ґрунтується їхня поведінка.

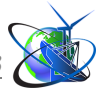
За словами американського психолога Г. Юкла результати багатьох практичних досліджень, які вивчали риси, поведінку, питання влади та ситуативні зміни в роботі провідника, засвідчили суперечливість та непереконливість [2]. З цією думкою солідарні Є. Павлютенков та В. Крижко, які, проаналізувавши моделі ідеального керівника закладу освіти, дійшли висновку, що пошук сукупності окремих якостей особистості, які зумовлюють діяльність, поки мало що дав: аналіз особистості видатних організаторів минулого не розкриває природу лідерства та провідництва; перелік якостей 140 знаменитих людей не включає визначених рис, властивих усім лідерам; володіння, здавалося б усіма необхідними для цього якостями не гарантує



досягнення значних успіхів в управлінській діяльності [14]. Їх дослідження, спрямовані на виявлення особистісних рис успішних менеджерів освіти, показали, що тільки 5% із загального числа виявлених у них якостей є загальними для всіх: 1) інтелект, який повинен бути вищим за середній; 2) ініціатива, що виражається в самостійності, спритності і специфічній мотивації «діяти»; 3) впевненість у собі, високий рівень домагань і самооцінки власної компетентності.

Фундатор наукового менеджменту Ф. У. Тейлор визначив дев'ять ознак успішного керівника: розум, освіта, спеціальні знання, спритність керівника (сила), такт, енергійність, витримка, чесність, власна думка та здоровий глузд, гарне здоров'я. Він припускав, що знайти людину із трьома такими рисами не надто складно, з 5–6 складніше, а з 7 чи 8 практично неможливо [4].

Для прикладу розглянемо унікальну здатність керівника - провідника вміння володіти здоровим глуздом «*common sense*», тобто рішеннями прийнятими на рівні саногенного мислення. Здоровий глузд – це феноменальне, по суті, явище раціонального індивідуального самозбереження. За висловом талановитого американського музичного педагога Вільяма Метьюза, «вінцем всіх здібностей є здоровий глузд. Недостатньо робити гарні речі, їх треба робити в свій час та в належному місці. Талант знає, що робити, такт повинен підказати, коли робити та як робити». Тобто, здоровий глузд - це здатність приймати правильні рішення і робити правильні припущення, ґрунтуючись на логічному мисленні та експерієнсі.. У цьому значенні термін найчастіше акцентує увагу на здатності людського розуму протистояти забобонам, помилкам, містифікаціям. Антипод дефініції - абсурд. Термін «здоровий глузд» використовується, як правило, «за потребою»: з метою оцінки якогось дії (вчинку) з погляду загальноприйнятих норм. Оскільки поняття «здоровий глузд» не має заданої сукупності ознак, то інтерпретатори «наділяють» здоровий глузд певними «зручними», «відповідними ситуації» характеристиками і тим самим визначають сукупність того, що мислиться як таке, що володіє цими властивостями. В результаті «здоровому глузду» надається безліч смислів і безліч об'єктів, що позначаються.



Загальноприйнятим значенням здорового глузду передбачається ознака нормальний, правильний. «Здоровий глузд» та «добра воля» – це своєрідний «знак якості», «маркер» суджень, вчинків, дій. Філософ І. Кант називав здоровий глузд великим даром неба, дешево набутою мудрістю, оскільки багато основ не зазнають прихильником здорового глузду з досвіду, незалежні від досвіду і апіорні [9].

Маємо визнання здорового глузду як природної властивості людини, але властивості недосконалої і тому вона потребує підтвердження розсудливістю. Апеляція до здорового глузду – зручний засіб чинити опір без будь-якого розуміння. Багато дослідників вважають висновки здорового глузду результатом донаукового пізнання. З його допомогою судять, спираючись не на загальні приписи розуму, а, швидше за все, на переконливі приклади. Тому вирішальне значення для нього мають історія події, явища та досвід життя. Здоровий глузд не можна вивчити, в ньому можна тільки вправлятися. Він має двоїстий, описово-оцінний характер: з одного боку, він спирається на минулі події, а з іншого боку є начерком, проектом майбутнього [6].

Організаційний консультант Уоррен Бенніс визначив чотири ключові риси провідників: управління увагою; управління значущістю; управління довірою; управління собою. За його теорією, провідник перебуває на найвищому ступені ієрархії, володіє особливими природними психологічними рисами, якими він (вона) вирізняється серед інших. Головною для цієї перспективи є думка, що провідниками народжуються, а не стають [4].

Консультант з теорії управління якістю Едвардс Демінг та психолог Мігай Цикжентміхалій приписують провіднику вміння включатися в «потік». Люди часто використовують метафору потоку, течії, щоб описати відчуття легкості, з якою вони виконують якусь справу. Багато хто вважає такі моменти кращими у своєму житті. «Стан потоку» можна вважати оптимальним станом внутрішньої мотивації провідника, за якої він повністю залучений у те, що він робить. Люди в стані потоку відчують, що вони приймають участь у творчому розкритті чогось надзвичайно значущого [4].



Професор управлінської науки Ральф Стогділл ставив перед собою таке запитання: «Якими є приховані психологічні риси, за якими можна відрізнити провідника від його підлеглих?». Людина, яка зазвичай посідає місце провідника, має такі якості: (1) розум, (2) освіченість, (3) надійність у виконанні обов'язків, (4) активність і соціальна заангажованість, (5) соціоекономічний статус. Пізніше Р. Стогділл додав пильність, популярність, красномовство.

Академік НАПН України Іван Зязюн мав позицію, що новий учитель має бути носієм високої культури, провідником національних і загальнолюдських цінностей, мати риси, які приваблюють молодь. Його головними характеристиками мають стати демократизм і відкритість, здатність до діалогічного спілкування (у тому числі й в соціальних мережах) [12].

Виходячи з реалій сьогодення, що характеризується невизначеністю та непередбачуваністю Ю. Кондратенко визначила сім рис (прикмет, спроможностей, здатностей) сучасних провідників галузі освіти. Це духовність, наполегливість та спрямованість на успіх, відповідальність, продуктивна мислєдіяльність, дорадництво, вміння провадити колектив та ідеї, жертівність [19].

У другій половині ХХ ст. провідною парадигмою освіти було визначено ідею компетентності. Основними рисами компетентнісного підходу до підготовки фахівця є: загальна, соціальна та особистісна значущість знань, умінь, навичок, якостей та способів продуктивної діяльності; чітке визначення цілей професійно-особистісного вдосконалення, які виражені в поведінкових та оцінювальних термінах.

1996 року Радою Європи було прийняте визначення п'яти ключових компетенцій, якими «повинні бути оснащені молоді європейці»: політичні й соціальні; компетенції, що стосуються життя в багатокультурному суспільстві; компетенції володіння усним та писемним спілкуванням декількома мовами; компетенції, пов'язані з виникненням інформаційного суспільства; компетенції, що реалізують здатність і бажання вчитися все життя [1].

До різноманітних чинників у професійній підготовці майбутніх менеджерів



освіти віднесені компетенції, визнані світовою спільнотою (Міжнародна комісія Ради Європи, Оксфордсько-Кембриджська модель «Ключові компетенції 2000» та ін.): ціннісно-смилова, загальнокультурна, соціально-трудова, навчально-пізнавальна, інформаційна, комунікативна та рефлексивна

Професійно-педагогічні компетентності менеджерів освіти розглядаються як інтегральні якості особистості, які визначають здатність вирішувати професійні проблеми й завдання, пов'язані з управлінням (планування, організація, контроль, прийняття управлінського рішення, діагностика, прогнозування, координація і регулювання та ін.) навчально-виховним процесом, колективом учнів, які виникають у реальних ситуаціях професійно-педагогічної діяльності. Формування професійно-педагогічних компетентностей майбутніх менеджерів освіти розглядається як процес, що здійснюється впродовж певного терміну навчання з метою оволодіння здобувачами знаннями, уміннями й навичками щодо здійснення педагогічної й управлінської діяльності, розвитку їхніх здібностей, здатностей і професійних якостей, набуття ними досвіду та рефлексії професійно-педагогічної діяльності.

Нами встановлено, що структуру професійно-педагогічних компетентностей майбутніх менеджерів освіти утворюють: ключові компетенції, базові й спеціальні професійні компетентності.

Ключові компетенції реалізуються як у процесі життєдіяльності фахівця, так і під час його професійної діяльності. До ключових у професійній підготовці майбутніх менеджерів освіти віднесені компетенції, визнані світовою спільнотою: ціннісно-смилова, загальнокультурна, соціально-трудова, навчально-пізнавальна, інформаційна, комунікативна та рефлексивна.

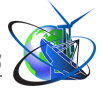
Базові компетентності відображають об'єктну й предметну специфіку професійної діяльності фахівця в певній галузі та дозволяють розв'язувати в ній різні проблеми. До базових компетентностей майбутніх менеджерів освіти віднесено: освітньо-професійну, навчально-пізнавальну, інформаційно-комунікаційну, функціональну, рефлексивну, комунікативну, психолого-педагогічну (психологічна, педагогічна, методична, науково-дослідна).



Спеціальні компетентності відображають специфіку конкретної діяльності в тій чи іншій професійній галузі. Тому спеціальні (управлінські) компетентності майбутніх менеджерів освіти розглянуто як інтегровані якості особистості, які забезпечують здатність, уміння та навички самостійного ефективного розв'язання професійних управлінських завдань у конкретній освітній ситуації на основі отриманих управлінських знань. До спеціальних компетентностей віднесено: нормативно-правову, планово-прогностичну, стратегічну, організаційну, корпоративну, лідерську, комунікативно-ділову, інформаційно-аналітичну, інноваційну, економічну, контрольну-діагностичну.

Ми стверджуємо сингулярний (*singularity*) характер провідницької місії в освіті. Сингулярність провідництва – це одиничність, особливість, невизначеність діяльності та поведінки, недоступність розумінню і, на жаль, невідтворювана унікальність. Раціональна логіка безсила для тлумачення цих процесів. Філософи трактують сингулярність як ірраціональність, що породжує сенс і сприяє створенню індивідуального сценарію в освітній політиці (Ж. Делез). Ми стали свідками і суб'єктами активізації проблеми штучного інтелекту, в основі якого є когнітивна сингулярність (Е. Юдковскі). Сингулярність провідництва в освіті – це наче штучний інтелект у середовищі традиційного мислення; чорна діра у буденності; це - антименеджмент освітніх і управлінських практик. Припускаємо, що сингулярність є реальним когнітивним таїнством, яке не сприймає наша ментальність.

Ми дійшли цікавої думки щодо феноменальності природи провідників освіти. Уже достатньо повно визначено основні, «типові» риси феноменальності, вони препаруються та досліджуються психологами, феноменологами, едукологами, футурологами. Відомо начебто все. Та всі спроби штучно створити з цих рис, якостей, «кентавр-систему», «модель–конфігуратор» чи «манекена», здатного до провідницької місії приречені на невдачу. Нікому ще не вдалося створити професіограму провідника освіти! Феноменальність провідництва в освіті (як процес) є явищем публічно візуалізованим, відбувається неприховано, на очах у педагогів, учнів і стейкхолдерів. Однак цей феномен, за своєю



утаємниченою природою, є не відтворюваним та неповторним. Є безліч шанувальників педагогічної системи А. Макаренка, В. Сухомлинського, В. Шаталова, але успішних послідовників цих провідників немає. На нашу думку, визначити природу феномену провідництва в освіті аналізом унікальних рис неможливо. Компіляція цих рис породжує емерджентну (креативну та неповторну) природу феномена. Невідтворюваність провідницьких дій пояснюється посиланнями на унікальну своєрідність самого феномена, що включає не конгруентність соціального та індивідуального досвіду, системи потреб, світоглядної орієнтації, різноманітності індивідуального розуміння, оцінювання одного й того ж факту чи явища та підходів до вирішення проблем.

### **Висновки.**

Вичерпно досліджено загальні й унікальні риси і якості особистості провідників освіти, які показують їх стійкі та непередбачувані психологічні характеристики і формують контент феноменальності. Дослідження сконцентовано на понятті «рис» феноменальних особистостей. Такий підхід пов'язаний з урахуванням напрацювань з питань провідництва в освіті в західній науковій цивілізації (М. Барлінгейм, У. Беніс, М. Генсон, Д. Грессо, Ф. Кумз, Д. Ліфам, Т. Серджіованні, Б. Нанус, Р. Стогділ, П. Тарстон, У. Каннінгем, Г. Юкл). Разом з тим, визначено області кореспондування «рис» та «професійно важливих якостей» і «компетентностей» у структурі особистості провідника освіти.

Провідницькі риси – це не фіксовані надзвичайні психологічні властивості. Так – вони певним чином імплементовані до структури особистості, візуалізовані у поведінкових практиках. Але вони динамічні. Їх можна корегувати. Дидактичний аспект цієї корекції (ступенування) коректний і делікатний, орієнтований на бажання самої особистості здобувача до мотивованих змін імперативних характеристик. Здійснюється за принципами доступності, високої якості, безперервності та наступності і етичного ставлення до особистості у якій проєктується ступенування рис.

Ми фіксуємо позицію феноменальності рис провідників-керівників. На



нашу думку, визначити природу феномену провідництва в освіті аналізом унікальних рис неможливо. Компіляція цих рис породжує емерджентну (креативну та неповторну) природу феномена. Невідтворюваність провідницьких дій пояснюється посиланнями на унікальну своєрідність самого феномена, що включає неконгруентність соціального та індивідуального досвіду, системи потреб, світоглядної орієнтації, різноманітності індивідуального розуміння, оцінювання одного й того ж факту чи явища та підходів до вирішення проблем.

### Література:

1. Hutmacher Walo. Key competencies for Europe. *Report of the Symposium Berne, Switzerland ; (Berne, Switzerland, 27–30 March, 1996)*. Berne : Council for Cultural Co-operation (CDCC). 265 p.
2. Yukl Gary. *Leadership in Organizations*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1999. 267 p.
3. Бех Ю.В. Філософський модус загальної теорії управління : монографія / Ю. В. Бех ; Мін-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М.П. Драгоманова. К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2013. 476 с.
4. Генеза провідництва в освіті: Колективна монографія / За ред. проф. І. Богданова. К.: Освіта України, 2020. 478 с.
5. Вишкільні матеріали ОУН (б): документ БЗ4–1314301 «Провідництво». – URL: <http://avr.org.ua/index.php/viewDoc/11064/> (дата звернення: 04.02.2025).
6. Дубініна Віра. Герменевтика Х.-Г. Гадамера як філософія мови. *International Academy Journal Web of Scholar*. 2020. 5(47), May. С.60-64.
7. Жигір В. І. Сутність і зміст професійно важливих якостей особистості менеджера освіти. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2013. № 10(3). С.113-124.
8. Жигір В.І. Професійно значущі якості особистості менеджера освіти. *Актуальні проблеми педагогічної науки : [Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції]; (Микоіїв, Україна, 09–11 листопада 2012 р.)*. Миколаїв: Всеукраїнське громадське об'єднання «Нова освіта», 2012. С. 37–39.



9. Кант Іммануїл. Критика чистого розуму / Пер. з нім. та приміт. І.Бурковського. К.: Юніверс, 2000. 504 с.
10. Кондратенко Ю.І. Провідницька проєкція управління розвитком закладів освіти. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2024. №4(38). С.310-317.
11. Огієнко І. (Митрополит Іларіон). Українська церква за час Руїни (1657–1687): монографія. К. : Центр учбової літератури, 2022. 512 с.
12. Тарасевич Н.М. І.А. Зязюн — провідник педагогічної майстерності. *Імідж сучасного педагога*. 2015. № 4. С. 6–8.
13. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокошко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с
14. Штанова В. Є. Сутність і структура професійно важливих якостей керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія : Педагогіка*. 2010. № 2. С. 46-50.

## References

1. Hutmacher, Walo (1996). Key competencies for Europe. *Report of the Symposium Berne, Switzezland ; (Berne, Switzezland, 27–30 March, 1996)*. Berne : Council for Cultural Co-operation (CDCC). 265 p.
2. Yukl, Gary (1999). *Leadership in Organizations*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 267 p.
3. Bekh, Yu.V. (2013). *Filosofskyi modus zahalnoi teorii upravlinnia : monohrafiia [Philosophical modus of the general theory of management : a monograph]* / Yu. V. Bekh ; Min-vo osvity i nauky Ukrainy, Nats. ped. un-t imeni M.P. Drahomanova. K. : Vyd-vo NPU imeni M. P. Drahomanova. 476 s. [in Ukrainian].
4. Bohdanov, I. (Ed.) (2020). *Heneza providnytstva v osviti : kolektyvna monohrafiia [Genesis of guidance in education: a collective monograph]*. K. : Osvita Ukrainy. 478 s. [in Ukrainian].
5. Vyshkilni materialy OUN (b): dokument BZ4–1314301 «Providnytstvo» [OUN (b) training materials: document BZ4-1314301 “Guidance”]. – URL: <http://avr.org.ua/index.php/viewDoc/11064/> [in Ukrainian].
6. Dubinina, Vira (2020). Hermenevtyka Kh.-H. Hadamera yak filsofiia movy [Hermeneutics of H.-G. Gadamer as a philosophy of language]. *International Academy Journal Web of Scholar*. 5(47), May. S.60-64. [in Ukrainian].
7. Zhyhir, V. I. (2013). Sutnist i zmist profesiino vazhlyvykh yakostei osobystosti menedzhera osvity [The essence and content of professionally important qualities of the personality of an education manager]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*.



*Pedahohichni nauky*. № 10(3). S.113-124. [in Ukrainian].

8. Zhyhir, V.I. (2012). Profesiino znachushchi yakosti osobystosti menedzhera osvity [Professionally significant qualities of the personality of an education manager]. *Aktualni problemy pedahohichnoi nauky : [Materialy III Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii]; (Mykoliiv, Ukraina, 09–11 lystopada 2012 r.)*. Mykolaiv: Vseukrainske hromadske obiednannia «Nova osvita». S. 37–39. [in Ukrainian].

9. Kant, Immanuil (2000). Krytyka chystoho rozumu / Per. z nim. ta prymit. I.Burkovskoho [The Critique of Pure Reason / Trans. from the German and notes. I.Burkovsky]. K.: Yunivers, 2000. 504 s. [in Ukrainian].

10. Kondratenko, Yu.I. (2024) Providnytska proieksiia upravlinnia rozvytkom zakladiv osvity [Guiding projection of management of development of educational institutions]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky (Seriia «Pedahohika», Seriiia «Psykhologhiia», Seriiia «Medytsyna»)*. №4(38). S.310-317. [in Ukrainian].

11. Ohiienko, I. (Mytropolyt Illarion) (2022). Ukrainska tserkva za chas Ruiny (1657–1687): monohrafiia [The Ukrainian Church during the Ruin (1657-1687): a monograph]. K. : Tsentr uchbovoi literatury. 512 s. [in Ukrainian].

12. Tarasevych, N.M. (2015). I.A. Ziaziun — providnyk pedahohichnoi maisternosti [I.A. Ziaziun - a conductor of pedagogical excellence]. *Imidzh suchasnoho pedahoha*. 2015. № 4. S. 6–8. [in Ukrainian].

13. Upravlinnia zakladom osvity : Pidruchnyk dlia zdobuvachiv drugoho rivnia vyshchoi osvity pedahohich nykh universytetiv [Management of an educational institution: Textbook for applicants of the second level of higher education of pedagogical universities] / S.H. Nemchenko, V.V. Kryzhko, O.S. Bodnar, V.V. Radul, O.M. Starokozhko, Yu.I. Kondratenko. 2-e vyd. pererob. i dopov. Berdyansk: BDPU, 2022. 506 p. [in Ukrainian].

14. Shtanova, V. Ye. (2010). Sutnist i struktura profesiino vazhlyvykh yakosteï kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [The essence and structure of professionally important qualities of the head of a general educational institution]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Seriiia : Pedahohika*. № 2. S. 46-50. [in Ukrainian].

**Abstract.** The scientific discourse on the suitability of educational agents for managerial activities on a guiding basis is studied. The scientific instruments that serve the management of education in the field of selection of the head of an educational institution are characterised. The author's own materials of the study of personal traits and competences of educational managers are used.

**Key words:** managerial activity, personal traits, guiding qualities, signs, capabilities, professionally important qualities of an education manager, common sense, stepping up, professional and pedagogical competences of education managers.

Статтю надіслано: 17.02.2025

© Жигірь В.І.