



Матеріали інтернет-конференції кафедри менеджменту освіти  
Волинського ІППО 29 травня 2020 року

## ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН



ВОЛИНСЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ВОЛИНСЬКИЙ ІНСТИТУТ  
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

**«ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ  
КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ  
ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН»**

*Матеріали  
інтернет-конференції  
29 травня 2020 року*

**ЛУЦЬК-2020**

УДК 373.014.6

Рекомендовано до друку вченою радою  
Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти  
(протокол № 3 від 21 травня 2020 р.)

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

**Вахович І. М.**, голова Волинської обласної ради, доктор економічних наук, професор;

**Олешко П. С.**, директор Волинського ІППО, кандидат історичних наук, доцент

**Сташенко М. О.**, завідувач кафедри менеджменту освіти Волинського ІППО, кандидат фізико-математичних наук, доцент;

**Гуменюк В. В.**, завідувач кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького ОІППО, кандидат педагогічних наук, доцент;

**Лютко О. М.**, завідувач кафедри філософії, економіки та менеджменту освіти Рівненського ОІППО, кандидат філософських наук, доцент

**Упорядник:**

**Сташенко М. О.**, завідувач кафедри менеджменту освіти ВІППО, кандидат фізико-математичних наук, доцент

**Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін :** зб. м-лів інтернет-конференції / упорядн. Сташенко М. О., Луцьк: ВІППО, 2020. 128 с.

*Збірка «Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін» містить матеріали всеукраїнської інтернет-конференції, яку підготувала і провела на виконання «Плану роботи ВІППО на 2020 р.»: Розділ II. Наукова діяльність п.3. Масові педагогічні, наукові заходи пп.3.1. Міжнародного, всеукраїнського рівнів; пп. 4 року кафедра менеджменту освіти 29 травня 2020 р.*

*Представлений проект моделі формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін буде корисними керівникам закладів загальної середньої освіти та педагогічним працівникам.*

**Матеріали відтворено з авторських оригіналів,  
в авторській редакції**

© Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти, 2020

© Сташенко М. О., упорядкування, 2020

**ЗМІСТ**

<i>ВАХОВИЧ ПРИНА МИХАЙЛІВНА, Голова Волинської обласної ради, доктор економічних наук, професор.....</i>	<i>5</i>
<i>ОЛЕШКО ПЕТРО СТЕПАНОВИЧ, директор Волинського ІППО, кандидат історичних наук, доцент.....</i>	<i>6</i>
<i>Доповідачі.....</i>	<i>8</i>
<i>Обговорення.....</i>	<i>9</i>
<b>Михайло СТАШЕНКО</b>	
<b>ПРОЄКТУВАННЯ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН.....</b>	<b>13</b>
<i>Тетяна БЕНЕДА</i>	
<i>АКАДЕМІЧНА АВТОНОМІЯ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА АКАДЕМІЧНА СВОБОДА ВЧИТЕЛЯ: КОНТЕНТ І ПРАВОВЕ ПОЛЕ.....</i>	<i>19</i>
<i>Сергій БІЛОШИЦЬКИЙ</i>	
<i>ФОРМУВАННЯ ПРОГНОСТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ ЯК АСПЕКТ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ППО.....</i>	<i>26</i>
<i>Петро БОЙЧУК</i>	
<i>СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «ЛІДЕР» ТА «КЕРІВНИК»ЯК СКЛАДНИКІВ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНЦЯ.....</i>	<i>29</i>
<i>Сергій БОЛТІВЕЦЬ</i>	
<i>КЕРІВНИЦТВО ФОРМУВАННЯМ ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ: МЕТОДОЛОГІЯ І ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ.....</i>	<i>31</i>
<i>Тетяна ВОДОЛАЗСЬКА</i>	
<i>ПРОАКТИВНІСТЬ ЯК СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ.....</i>	<i>34</i>
<i>Віра ГУМЕНЮК</i>	
<i>МОНІТОРИНГОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ.....</i>	<i>39</i>
<i>Світлана ДИЧОК</i>	
<i>ЗДІЙСНЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ОСВІТИ КЕРІВНИКАМИ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ЗОВНІШНЬОГО НЕЗАЛЕЖНОГО ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНИКІВ.....</i>	<i>42</i>
<i>Михайло ЖУК</i>	
<i>COVID-19. ВИКЛИКИ ОСВІТИ. ПОТЕНЦІАЛ ДОРОЖНИХ КАРТ.....</i>	<i>45</i>
<i>Людмила ЗАЗУЛІНА</i>	
<i>МЕДІАКОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: КОНЦЕПЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....</i>	<i>45</i>
<i>Галина КАНАФОЦЬКА</i>	
<i>ОСВІТНІ ПАРАДОКСИ ЛІДЕРСЬКИХ ПРОГРАМ.....</i>	<i>48</i>
<i>Наталія КЛЯСЕН</i>	
<i>ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ Й УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНИХ ЗМІН В ОСВІТИ.....</i>	<i>51</i>
<i>Антоніна КОЗАКЕВИЧ</i>	
<i>АВТОНОМІЯ ОСВІТНІХ УСТАНОВ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ.....</i>	<i>53</i>
<i>Алла КОРНЕЙКО</i>	
<i>МОНІТОРИНГОВА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ДО ПРОБЛЕМИ ЗМІСТУ, ФУНКЦІЙ, ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ.....</i>	<i>58</i>

<i>Світлана КОРОЛЮК</i> <b>КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА НУШ: ВЕКТОР РОЗВИТКУ</b> .....	61
<i>Олена КОСИНСЬКА</i> <b>УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ</b> .....	64
<i>Роман КУТОВИЙ</i> <b>ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЗМІСТУ ІНФОРМАЦІЙНО-МОНІТОРИНГОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА ЗЗСО В СИСТЕМІ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ</b> .....	66
<i>Мирослава КУПИРА</i> <b>ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ</b> .....	69
<i>Галина ЛУК'ЯНЧУК</i> <b>ЛІДЕРСТВО КЕРІВНИКА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ</b> .....	72
<i>Оксана ЛЮТКО</i> <b>АЛГОРИТМ РОЗБУДОВИ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗЗСО</b> .....	78
<i>Світлана ОДАЙНИК</i> <b>МОНІТОРИНГ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</b> .....	83
<i>Надія ОРЛОВСЬКА</i> <b>МОТИВАЦІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ТА ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГА ШЛЯХОМ ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ РОБОТИ</b> .....	86
<i>Ігор ОСТАПІЙОВСЬКИЙ</i> <b>КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ</b> .....	90
<i>Ірина ОСТАПІЙОВСЬКА</i> <b>КУЛЬТУРА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА МЕДІА-ІНФОРМАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ</b> .....	92
<i>Тетяна ОСТАПІЙОВСЬКА</i> <b>РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ПАРТНЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ШКОЛОЮ У ПЕДАГОГІЧНІЙ СПАДЩИНІ В.О.СУХОМЛИНСЬКОГО</b> .....	95
<i>Віктор ПАВЛЮК</i> <b>ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ</b> .....	98
<i>Оксана РУДЬ</i> <b>МЕДІАОСВІТА ТА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ІННОВАЦІЙНА ОСВІТНЯ ЛІНІЯ НАВЧАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА: ОСВІТНІ КАТЕГОРІЇ ТА ВИКЛИК ЧАСУ</b> .....	105
<i>Катерина СКРИПКА</i> <b>РОЗРОБКА ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОГО СПЕЦКУРСУ «УПРАВЛІННЯ ГОТОВНІСТЮ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ»</b> .....	112
<i>Тетяна ТРАЧУК</i> <b>КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЛЯ НАВЧАННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ</b> .....	116
<i>Ірина ТУРЧИК</i> <b>ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОГО БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ДІЇ КЕРІВНИКА</b> .....	119

**Вітання учасникам інтернет-конференції:**

**ВАХОВИЧ ІРИНА МИХАЙЛІВНА,**  
*голова Волинської обласної ради, доктор  
економічних наук, професор*

*Рада вітати учасників та організаторів Всеукраїнської інтернет-конференції «Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін».*

*Зустріч у такому форматі – це чудова нагода для фахівців освітньої галузі з різних міст України зібратись разом і не лише обговорити актуальні питання моделювання системи професійного розвитку керівників вітчизняних закладів освіти на засадах компетентнісного підходу, а й обмінятися науковим та практичним досвідом, новими напрацюваннями, методиками.*

*Вважаю, що сучасний керівник закладу освіти повинен мати нові знання з менеджерських, маркетингових, господарських та фінансових питань, володіти технологіями маркетингу і менеджменту в освіті; бути творчою та креативною людиною, уміти мислити стратегічно та реалізовувати власне бачення; мати високий рівень загальної, педагогічної та управлінської культури; планувати професійне життя своє і колективу, досліджувати і узагальнювати; мати здатність до самопізнання і самореалізації в управлінській діяльності. Від його рівня професіоналізму безпосередньо залежить якість освіти споживачів освітніх послуг, компетентність педагогів, культура батьків, партнерство з громадою та конкурентоспроможність закладу освіти.*

*Цей захід зібрав управлінців, науковців, педагогів та представників освітянської громадськості, які цікавляться проблемами професійного розвитку керівних і педагогічних кадрів у сучасному освітньому просторі. Нині тенденції державного управління в нових соціально-економічних умовах доцільно розглядати з позиції демократичності, гнучкості, децентралізації, підвищення управлінської та корпоративної культури.*



## **Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін**

*Висловлюю сподівання, що ця конференція стане не лише вагомим внеском у розвиток менеджменту освіти зокрема, але й окреслить нові шляхи для вирішення непростих завдань реформування вітчизняної післядипломної освіти в умовах децентралізації та модернізації.*

*Бажаю учасникам Всеукраїнської інтернет-конференції плідної роботи та нових наукових і творчих здобутків!*



**ОЛЕШКО ПЕТРО СТЕПАНОВИЧ,**  
**директор Волинського ІППО,**  
**кандидат історичних наук, доцент**

*Шановні учасники конференції!*

*Системні зміни у соціально-економічному та освітньо-культурному розвитку нашої держави вимагають нових моделей підготовки педагогічних працівників та керівників закладів освіти. Для визначення змісту неперервної освіти педагогів важливим є врахування закономірних тенденцій розвитку вітчизняної освіти:*

*демократизація освітнього процесу та його індивідуалізація, випереджаючий характер, позитивність навчання, комп'ютеризація, креативність, циклічність та багатоступеневість, зміни цільових установок, зростаюча роль якості освіти.*

*Стратегічним орієнтиром в розвитку системи післядипломної педагогічної освіти безперечно є формула Нової української школи.*

*Колектив Волинського ІППО дотримується думки, що реалізацію проекту «Нова українська школа» потрібно розпочинати з формування нової генерації керівників закладів освіти. Адже для перетворення закладів загальної середньої освіти на такі, які відповідатимуть вимогам сучасності, потрібні нові технології управління, необхідні директори шкіл із сформованою готовністю до впровадження інновацій, керівники, які здатні стати лідерами змін.*

*Реформування галузі визначає по-новому місію очільника закладу освіти. Сучасний керівник це: менеджер інновацій, генератор й реалізатор*

## *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

*нових ідей та освітніх ініціатив; стратег розвитку закладу освіти; організатор професійної команди однодумців. Саме директор школи несе відповідальність за результати роботи закладу, забезпечує внутрішню та зовнішню комунікації; створює умови для свободи думки й дії; формує розвивальне освітнє середовище, навчається сам і створює колектив, якій постійно навчається.*

*Децентралізація влади в Україні, створення об'єднаних територіальних громад стали новим викликом: зріс запит на керівників із чіткою вираженою активною громадянською позицією, грамотних і активних жителів територій, які здатні позитивно впливати на створення умов якісного життя населення. У першу чергу, йдеться про якість освіти, яку має забезпечити опорна школа об'єднаної територіальної громади і, відповідно, її керівник.*

*У зв'язку з цим зростає роль наукових досліджень з проблем моделювання професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти, з питань запровадження основних положень освітнього менеджменту в умова запровадження децентралізації та реальної автономії.*

*Відтак на часі є проведення конференції за темою «Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін», яка збирала високопрофесійне товариство вітчизняних науковців та практиків.*

*В запропонованих для обговорення тезах – проблеми становлення лідерів освітніх змін, розвиток інформаційних та комунікативних компетентностей керівників закладів освіти, питання формування іміджу закладу освіти і його керівника, розвиток критичного мислення директорів, роль керівників у запровадженні сучасних форм і змісту освіти, організація професійного розвитку за технологіями дистанційного навчання, озброєння інструментарієм для забезпечення неперервності навчання, розвитку лідерських якостей особистості, що стануть запорукою досягнення успіху в кар'єрі, особистісному зростанні.*

*Сподіваюсь, що різнопланове обговорення запропонованої проблеми конференції буде певним чинником об'єднання зусиль зацікавлених осіб щодо питань подальшого розвитку підготовки керівників закладів освіти.*

*Пропозиції та висновки учасників конференції стануть в нагоді при формуванні змісту неперервного розвитку професійної управлінської компетентності керівника, з врахуванням функціональних змін в роботі директора закладу загальної середньої освіти, зумовлених реформою освіти.*

**МЕТА КОНФЕРЕНЦІЇ:**

*Обговорення та аналіз актуальних проблем управлінської діяльності, визначення змісту, форм і методів професійного самовдосконалення керівників закладів загальної середньої освіти, розробка технологій та проектування моделі формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін.*

**ТЕМАТИЧНІ НАПРЯМИ РОБОТИ:**

- 1. Організаційна складова управлінської компетентності керівника.**
- 2. Інформаційно-технологічна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти.**
- 3. Імперативи лідерства в системі формування професійної компетентності керівника.**
- 4. Моніторингова компетентність керівника закладу загальної середньої освіти в системі якості освіти.**
- 5. Розвиток управлінської компетентності керівника закладу освіти в адаптивних умовах.**
- 6. Теоретико-прикладні аспекти менеджменту персоналу освітніх закладів.**
- 7. Медіа-інформаційна компетентність керівника закладу освіти.**
- 8. Фінансово-економічна автономія закладу освіти та її вплив на прийняття управлінських рішень.**

**ДОПОВІДАЧІ**

Шашенко Михайло Олександрович, кандидат фізико-математичних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту освіти, Волинський ІППО «ПРОЄКТУВАННЯ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН»

Корнейко Алла Олександрівна, кандидат історичних наук, доцент кафедри менеджменту освіти, Волинський ІППО «МОНІТОРИНГОВА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ДО ПРОБЛЕМИ ЗМІСТУ, ФУНКЦІЙ, ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ»

Кондіус Інна Степанівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної кібернетики, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Луцький національний технічний університет «ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДИСТАНЦІЙНОМУ НАВЧАННІ»

Купира Мирослава Іванівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти, Волинський ІППО, «ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ»

Лук'янчук Галина Ярославівна, старший викладач кафедри менеджменту освіти, Волинський ІППО «ЛІДЕРСТВО КЕРІВНИКА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ»

## ***Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін***

Остапівський Ігор Євгенович, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти, Волинський ІППО «КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»

Рудь Оксана Володимирівна, старший викладач кафедри менеджменту освіти, Волинський ІППО «МЕДІАОСВІТА ТА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ІННОВАЦІЙНА ОСВІТНЯ ЛІНІЯ НАВЧАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА: ОСВІТНІ КАТЕГОРІЇ ТА ВИКЛИК ЧАСУ»

Турчик Ірина В'ячеславівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти, Волинський ІППО «ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОГО БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ДІЇ КЕРІВНИКА»

### **ОБГОВОРЕННЯ:**

Бенеда Тетяна Іванівна, старший викладач кафедри менеджменту та освітніх технологій, Хмельницький ОІППО «АКАДЕМІЧНА АВТОНОМІЯ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА АКАДЕМІЧНА СВОБОДА ВЧИТЕЛЯ: КОНТЕНТ І ПРАВОВЕ ПОЛЕ»

Біла Лариса Вікторівна, КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти» «ПРОГРАМА МІЖНАРОДНОГО ОЦІНЮВАННЯ УЧНІВ PISA»

Білошицький Сергій Володимирович, доктор політичних наук, доцент кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького ОІППО ФОРМУВАННЯ ПРОГНОСТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ ЯК АСПЕКТ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ІППО

Бойчук Петро Микитович, кандидат педагогічних наук, доцент, директор, Луцький педагогічний коледж «СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «ЛІДЕР» ТА «КЕРІВНИК» ЯК СКЛАДНИКІВ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНЦЯ»

Болтівець Сергій, доктор психологічних наук професор, завідувач відділу розвитку молодіжної політики, Державний інститут сімейної та молодіжної політики України «КЕРІВНИЦТВО ФОРМУВАННЯМ ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ: МЕТОДОЛОГІЯ І ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ»

Бондар Тетяна Олексіївна, кандидат філософських наук, Полтавський ОІППО ім. М.В.Остроградського «НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ: ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ КЕРІВНИКА»

Борбич Наталія Віталіївна, кандидат педагогічних наук, Луцький педагогічний коледж «РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ»

Ветров Іван Васильович, проректор із зовнішніх зв'язків і моніторингу якості освіти, Заслужений вчитель України, Рівненський ОІППО, «ФОРМУВАННЯ

*Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВИХ, ІНФОРМАЦІЙНО-МЕДІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ»

Водолазська Тетяна Володимирівна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти, Полтавський ОШПО ім. М.В.Остроградського «ПРОАКТИВНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»

Голобородько Євдокія Петрівна, доктор педагогічних наук, професор, КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти» Херсонської обласної ради «ПЕРСПЕКТИВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ ДОСВІД, ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ»

Гуменюк Віра Василівна, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та освітніх технологій, Хмельницький ОШПО «МОНІТОРИНГОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ЯКОСТІ ОСВІТИ»

Дичок Світлана Миколаївна, КВНЗ "Херсонська академія неперервної освіти" «ЗДІЙСНЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ОСВІТИ КЕРІВНИКАМИ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ЗОВНІШНЬОГО НЕЗАЛЕЖНОГО ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНИКІВ»

Євтушин Микола Володимирович, КЗ ЗСО "Луцький ліцей №28 Луцької міської ради"

Жук Михайло Васильович, кандидат філософських наук, доцент, КЗ СОШПО «ПОТЕНЦІАЛ ДОРОЖНІХ КАРТ В РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ ПРОЕКТІВ». «ОСВІТА ДЛЯ ПОКОЛІНЬ "Z" ТА "A" ВИМОГА НОВИХ ТРЕНДІВ»

Зазуліна Людмила Василівна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та освітніх технологій, Хмельницький ОШПО «МЕДІАКОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: КОНЦЕПЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ»

Канафощка Галина Павлівна, Центр стратегічних комунікацій та моделювання, м.Київ «ОСВІТНІ ПАРАДОКСИ ЛІДЕРСЬКИХ ПРОГРАМ»

Кірдан Олександр Петрович, кандидат економічних наук, доцент, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини «ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В СИСТЕМІ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»

Кірдан Олена Леонідівна, доктор педагогічних наук, доцент, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини «ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: КРАЩІ ВІТЧИЗНЯНІ ТА ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ»

Клясен Наталія Леонідівна, кандидат педагогічних наук, ДНУ "Інститут модернізації змісту освіти" МОН України «ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ Й УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНИХ ЗМІН В ОСВІТІ»

### *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

Ковальська Любов Леонідівна, доктор економічних наук, професор, Луцький НТУ «ЛІДЕРСТВО ЯК ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ»

Козакевич Антоніна Станіславівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри філософії, економіки та менеджменту освіти, Рівненський ОШПО «АВТОНОМІЯ ОСВІТНІХ УСТАНОВ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ»

Королюк Світлана Вікторівна, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту освіти, Полтавський ОШПО ім. М.В.Остроградського "КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ: ВЕКТОР РОЗВИТКУ"

Корпач Надія Іванівна, кандидат педагогічних наук, доцент, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки «ОРГАНІЗАЦІЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ»

Косинська Олена Анатоліївна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри соціальної роботи та педагогіки вищої школи, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки «УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ»

Кулик Олена Єгорівна, доктор філософії, відділ освіти, молоді та спорту Чаплинської селищної ради «ІНФОРМАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»

Курмишева Ніна Іванівна, кандидат педагогічних наук, Полтавський ОШПО ім. М.В.Остроградського «РОЗБУДОВА ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ У ЗЗСО»

Кутвий Роман Сергійович, Волинський ІППО «ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЗМІСТУ ІНФОРМАЦІЙНО-МОНІТОРИНГОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА ЗЗСО В СИСТЕМІ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»

Лопшук Олена Сергіївна, директор Столинсько-Смолярської гімназії Рівненської сел.ради

Лютко Оксана Михайлівна, кандидат філософських наук, доцент, Рівненський ОШПО «АЛГОРИТМ РОЗБУДОВИ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Одайник Світлана Федорівна, кандидат педагогічних наук, доцент, КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти» Херсонської обласної ради «МОНІТОРИНГ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»

Орловська Надія Михайлівна, старший викладач кафедри менеджменту та освітніх технологій, Хмельницький ОШПО «МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ТА ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГА ШЛЯХОМ ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ РОБОТИ»

### *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

Осадченко Інна Іванівна, доктор педагогічних наук, професор, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини «ТЕХНОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Остапйовська Ірина Ігорівна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри теорії і методик початкової освіти, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки «КУЛЬТУРА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА МЕДІА-ІНФОРМАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»

Остапйовська Тетяна Петрівна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки і та психології, Волинський ІППО «РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ПАРТНЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ШКОЛОЮ У ПЕДАГОГІЧНІЙ СПАДЩИНІ В.О.СУХОМЛИНСЬКОГО»

Павлюк Віктор Дмитрович, кандидат військових наук, доцент, Хмельницький ОІППО «ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН»

Пшибельський Володимир Володимирович, Волинський обласний еколого-натуралістичний центр

Середяк Лариса Володимирівна, Львівський РЦОЯО

Сидорчук Інна Вікторівна, КЗ "Луцький НВК№26"

Скрипка Катерина Сергіївна, аспірант ДВНЗ "УМО" НАПНУ, Управління освіти, культури, молоді та спорту Дергачівської РДА «РОЗРОБКА ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОГО СПЕЦКУРСУ «УПРАВЛІННЯ ГОТОВНІСТЮ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ»»

Слободенюк Лідія Іванівна, кандидат психологічних наук, доцент кафедри теорії й методики виховання, психології та інклюзивної освіти КВНЗ "Херсонська академія неперервної освіти" «ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»

Сподарик Світлана Олександрівна, Волинський обласний еколого-натуралістичний центр

Трачук Тетяна Володимирівна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри теорії і методик викладання шкільних предметів, Волинський ІППО «КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЛЯ НАВЧАННЯ ВІПРОДОВЖ ЖИТТЯ»

Тригубець Галина Євгенівна, Управління Державної служби якості освіти у Рівненській області «УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ЗОВНІШНЯ І ВНУТРІШНЯ СКЛАДОВІ»

Холод Олена Володимирівна, Рівненський ОІППО

**Михайло СТАШЕНКО,**  
*завідувач кафедри менеджменту освіти Волинського ІППО,  
кандидат фізико-математичних наук, доцент*

## **ПРОЄКТУВАННЯ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН**

**Презентація проекту наукового дослідження** «Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін» кафедри менеджменту освіти Волинського ІППО.

**Термін виконання проекту:** січень 2020 р. – січень 2025 р.

**АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ.** Необхідність подальшого розвитку теорії і практики управління соціально-педагогічними системами зумовлена як сучасними глобалізаційними, інтеграційними, трансформаційними суспільними процесами, так і завданнями, що ставлять перед освітою Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про вищу освіту», Національна доктрина розвитку освіти, Концепція нової української школи тощо. Модернізаційні зміни в системі освіти України вимагають нових підходів до управління закладами освіти, а отже потребують формування професійної компетентності всіх учасників освітнього процесу і особливо їх керівників.

Потребу у професійно підготовлених, конкурентоспроможних фахівцях, які відзначаються високим рівнем професійної культури, педагогічної майстерності та творчості, здатних забезпечити розвиток закладу освіти відповідно до сучасних умов, покликана значною мірою розв'язати система післядипломної педагогічної освіти.

**ПРОБЛЕМАТИКА ДОСЛІДЖЕННЯ.** Створення умов формування управлінської компетентності шляхом реалізації індивідуальної освітньої траєкторії керівників закладів освіти, вільного вибору форм, видів, напрямів, змісту навчання в освітньому середовищі післядипломної освіти.

**Об'єкт дослідження.** Управлінська діяльність керівника закладу освіти в умовах інноваційних змін.

**Предмет дослідження.** Зміст, форми та методи формування і розвитку компонентів професійної компетентності керівника закладу освіти, які відповідатимуть соціальному запиту суспільства в умовах реалізації Закону

України «Про повну загальну середню освіту», Концепції «Нова українська школа», автономії та децентралізації управління.

**МЕТА Й ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ НДР.** Концептуальна ідея полягає у проектуванні моделі індивідуальної освітньої траєкторії сучасного керівника закладу освіти, що спрямована на формуванні і розвиток компонентів його професійної компетентності в освітньому середовищі післядипломної освіти.

**Гіпотеза дослідження** ґрунтується на припущенні, що реалізація індивідуальної освітньої траєкторії керівників ЗО можлива, якщо розвиток освітнього середовища післядипломної освіти проектувати на засадах відкритої освіти, забезпеченні ефективного використання внутрішніх ресурсів Волинського ІППО: впровадження тематичних курсів, семінарів, тренінгів, тематика яких сприятиме зростанню професійної компетентності керівника закладу освіти.

**Мета дослідження** полягає у розробці та апробуванні моделі індивідуальної післядипломної освітньої траєкторії керівника, спрямованої на формування і розвиток компонентів управлінської компетентності в умовах автономії та децентралізації.

**Завдання дослідження.** Сформувати й апробувати модель індивідуальної освітньої траєкторії керівника на засадах відкритого освітнього середовища післядипломної педагогічної освіти:

1. Здійснити аналіз наукової літератури з проблеми формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін.

2. Вивчити реальний стан формування професійної компетентності керівника закладу освіти в системі післядипломної педагогічної освіти, критеріїв, показників, рівнів їх сформованості.

3. Теоретично обґрунтувати модель індивідуальної освітньої траєкторії формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах післядипломної педагогічної освіти та технологію її впровадження.

4. Експериментально перевірити модель індивідуальної освітньої траєкторії формування професійної компетентності керівника закладу та технологію її впровадження.

5. Розробити методичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах післядипломної педагогічної освіти.

**СТАН ДОСЛІДЖЕНОСТІ ПРОБЛЕМИ.** Для досягнення поставлених задач буде використано теоретичні дослідження:

### *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

- професійної компетентності менеджерів та управлінської культури (А. Алексюк, І. Бех, В. Галузинський, В. Григор, Л. Даниленко, В. Демчук, М. Євтух, Г. Єльнікова, І. Зязюн, О. Касьянова, О. Мармаза, Н. Ничкало, В. Паламарчук, Г. Емерсон, А. Файоль, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Тейлор та ін.);
- розвитку організаційної культури (Г. Зінченко, О. Оболенський, К. Камерон і Р. Куїнн, Г. Хофштеде, Е. Шейн, Р. Стірз, Л. Портер);
- культури державного управління (Н. Дармограй, В. Козаков, О. Крутій, Н. Нижник, В. Ребало, В. Шахов);
- загальних аспектів управління професійною культурою (Т. Зайцева, Н. Федорова, О. Мінченкова, С. Бові, Дж. Зілл, Дж. Іванцевич); напрямів розвитку професійної культури державних службовців (Н. Грінівецька, В. Ігнатов, Ю. Кальниш, М. Логунова, С. Яромич);
- ролі професійної культури у процесі професіоналізації та професійної мобільності керівних кадрів (С. Хаджирадєва, І. Шпекторенко);
- комунікативних аспектів у професійній діяльності (Н. Драгомирецька, Л. Нестеренко, К. Локер);
- етичних аспектів процесу професіоналізації керівних кадрів (Т. Василевська, Л. Ладатко, І. Нинюк, М. Нинюк, М. Рудакевич).

**ОЧІКУВАНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ВИКОНАННЯ НДР ТА ЇХ НАУКОВА НОВИЗНА.** Упродовж терміну реалізації дослідження передбачаються такі очікувані результати:

1. Модель індивідуальної освітньої траєкторії формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін.
2. Науково-методичні розробки щодо механізму реалізації індивідуальної освітньої траєкторії керівників закладів освіти у відкритому освітньому середовищі післядипломної педагогічної освіти.
3. Критерії та показники ефективності моделі індивідуальної освітньої траєкторії формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін у післядипломній педагогічній освіті.
4. Готовність керівників ЗО до проектування власної індивідуальної траєкторії формування професійної компетентності керівників закладів освіти, вимог до умов для її реалізації в освітньому середовищі ППО.
5. Комплекс навчально-методичного забезпечення підвищення кваліфікації керівника закладу освіти за індивідуальною освітньою траєкторією.

6. Інформаційне середовище формування професійної компетентності керівника закладу освіти (онлайн ресурсів, тощо).

7. Методичні рекомендації щодо науково-методичного супроводу професійного розвитку керівних кадрів за індивідуальною освітньою траєкторією.

8. Публікації результатів наукового дослідження у вигляді статей.

**НАУКОВА ТА ПРАКТИЧНА ЦІННІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ.** Практична цінність дослідження визначається напрямками індивідуальної траєкторії освіти й самоосвіти керівника закладу освіти:

- розвиток управлінської компетентності забезпечить успішність професійної діяльності, що містить такі компоненти: когнітивний (здатність до пізнання й застосування знань), функціональний (здатність до реалізації й поповнення способів дій, виконання функціональних обов'язків), поведінковий (здатність проявляти адекватні до ситуації поведінкові компоненти) та особистісний (здатність до прояву особистісних і професійно значущих якостей);

- опанування практикою самоменеджменту дозволить управляти найважливішим ресурсом – власним часом і власною діяльністю, користуючись технологіями раціонального планування, самоорганізації, самоконтролю, прийняття рішень;

- розроблена модель індивідуальної освітньої траєкторії керівників закладів освіти у відкритому освітньому середовищі буде використана при підвищенні кваліфікації;

Результати дослідження стануть основою збірників наукових праць, матеріали яких можуть бути використані науково-педагогічними працівниками кафедр освітнього менеджменту системи післядипломної освіти.

### **ДОРОБОК АВТОРІВ ЗА ТЕМАТИКОЮ НДР**

Шташенко М. О. Організаційні стратегії управління закладом освіти. *Професійний розвиток педагогів в умовах освітнього середовища післядипломної освіти (теоретико-прикладний аспект): колективна монографія* / за заг. ред. П. С. Олешка, Н. М. Ткачук, Луцьк. КП ІАЦ «Волиньенергософт», 2019. С. 205-213.

Корнейко А. О. Політико-правова складова громадянської компетентності педагога в системі післядипломної освіти. *Професійний розвиток педагогів в умовах освітнього середовища післядипломної освіти*

*(теоретико-прикладний аспект)* / за заг. ред. П. С. Олешка, Н. М. Ткачук, Луцьк. КП ІАЦ «Волиньенергософт», 2019. С.213-223.

Остапівський І. Самоменеджмент як важлива складова неперервної освіти педагогів. *Професійний розвиток педагогів в умовах освітнього середовища післядипломної освіти (теоретико-прикладний аспект): колективна монографія* / за заг. ред. П. С. Олешка, Н. М. Ткачук, Луцьк. КП ІАЦ «Волиньенергософт», 2019. С. 233 – 241.

Актуальні питання освітнього менеджменту : збірник матеріалів міжрегіонального засідання кафедр освітнього менеджменту обласних ІППО (Волинського, Рівненського, Хмельницького) 21 – 24 червня 2018 року / упорядн. М. О. Сташенко. Луцьк : ВІППО, 2018. 132 с.

Формування професійної культури керівника ЗЗСО в сучасному освітньому середовищі : зб. наук. праць (з ел. додатком) / упорядн. М. О. Сташенко, Луцьк, ВІППО, 2019. 88 с.

Лук'янчук Г. Я. Розвиток особистості педагога засобами командного менеджменту та самоменеджменту / Управління закладом освіти в умовах системних змін: матеріали регіональної науково-практичної конференції / За заг. ред. В. В. Гуменюк. – Хмельницький: ОППО, 2017. С.74 – 82.

Лук'янчук Г. Я. Умови розвитку управлінської культури керівника закладу освіти в адаптивній системі управління. *Професійний розвиток педагогів в умовах освітнього середовища післядипломної освіти : матеріали всеукр. наук.-практ. Конф. (22-23 листопада 2019 р., м. Луцьк)* / упоряд. : А. М. Луцюк. – Луцьк : ВІППО, 2019. С. 159-161

Турчик І. В. Корпоративна культура закладу загальної середньої освіти як управлінська проблема. *Професійний розвиток педагогів в умовах освітнього середовища післядипломної освіти»: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (22-23 листопада 2019 р., м. Луцьк)* / упорядн. А. М. Луцюк, Луцьк. ВІППО, 2019. С. 179-184.

Турчик І. Тренінг «Серфінг управління» та методика його проведення для керівників закладів загальної середньої освіти / І. Турчик // Нова педагогічна думка. – Рівне : РОІППО. –2018. – № 4 (96) . С. 33-37. (Index Copernicus)

### **3. ЕТАПИ РОБОТИ:**

Назва та зміст етапу	Термін виконання	Склад виконавців	Очікувані результати та звітна документація, публікації
<b>I етап. Теоретико-моделювальний</b>	Січень-грудень 2020 р.	Науково-педагогічні	Проектна документація,

**Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін**

<p>Розробити проектну документації щодо реалізації моделі формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін. Здійснити аналіз наукової літератури з проблеми формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін.</p> <p>Вивчити реальний стан формування професійної компетентності керівника закладу освіти в системі післядипломної педагогічної освіти, критеріїв, показників, рівнів їх сформованості.</p> <p>Підготувати рукопис проміжного наукового звіту за I етап.</p>		працівники кафедри	всеукраїнська інтернет-конференція, що започатковує реалізацію наукового проєкту, наукові статті, науковий звіт за I етап.
<p><b>II етап. Формувальний</b></p> <p>Провести констатувальний і формувальний етапи дослідження.</p> <p>Теоретично обґрунтувати модель індивідуальної освітньої траєкторії формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах післядипломної педагогічної освіти та технологію її впровадження.</p> <p>Експериментально перевірити модель індивідуальної освітньої траєкторії формування професійної компетентності керівника закладу та технологію її впровадження.</p> <p>Аналіз і узагальнення зібраних даних і одержаних результатів. Підготовка рукопису проміжного наукового звіту за II етап.</p>	Січень 2021 - грудень 2024 р.	Науково-педагогічні працівники кафедри	Збірники наукових праць з теми «Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін». Наукові статті. Проміжний науковий звіт за II етап
<p><b>III етап. Узагальново-льнопроводжувальний</b></p> <p>Розробити методичні рекомендації щодо формування професійної компетентності керівника ЗО у післядипломній педагогічній освіті; видати наукові статті, підготувати рукопис заключного наукового звіту.</p>	Січень 2024 - січень 2025 р.	Науково-педагогічні працівники кафедри	Наукові статті. Заключний науковий звіт

**КІЛЬКІСТЬ ВИКОНАВЦІВ НДР:**

Кандидати наук 6; науково-педагогічні працівники без ступеня 2, допоміжний персонал 1. Разом: 9.

**Тетяна БЕНЕДА,**  
*старший викладач кафедри менеджменту  
та освітніх технологій Хмельницького ОІППО*

## **АКАДЕМІЧНА АВТОНОМІЯ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА АКАДЕМІЧНА СВОБОДА ВЧИТЕЛЯ: КОНТЕНТ І ПРАВОВЕ ПОЛЕ**

*У статті розкривається потенціал академічної автономії закладу загальної середньої освіти та академічної свободи вчителя відповідно до законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та визначається правові межі їх застосування.*

**Ключові слова:** *право, закон, заклад загальної середньої освіти, вчитель, автономія, академічна автономія, академічна свобода.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасне інформаційне суспільство потребує все більше знань, а відтак, освіта, особливо загальна середня, яка є стартовою умовою розвитку особистості і здобуття нею в подальшому спеціальності, виступає в якості основних компонентів соціально-економічного, культурного, екологічного і прогресивного розвитку людства. Тому розвиток освіти у більшості країн світу віднесено до найважливіших національних пріоритетів. В Україні відбувається реформування освіти – становлення нової освітньої системи, орієнтованої на входження у світовий освітній простір. Цей процес супроводжується істотними змінами у педагогічній теорії і практиці освітнього процесу, а також у законодавчому полі, що його забезпечує.

Законами України «Про освіту» від 05.09.2017 року та «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 року визначено нові положення у сфері освіти – академічну автономію закладу освіти і академічну свободу педагогічного працівника. Оскільки поняття автономії і свободи асоціюється в першу чергу із незалежністю і самостійністю, то науковий інтерес становлять правові межі закладу загальної середньої освіти на академічну автономію закладу освіти та вчителя на академічну свободу.

**Аналіз освітніх досліджень та публікацій.** На сьогодні у науковій літературі існує цілий ряд праць, які в тій чи іншій мірі, стосуються окресленої проблеми. Усі дослідження заслуговують на увагу. Серед них праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які висвітлюють проблему в різних аспектах. Зокрема, правові аспекти автономії закладу освіти та академічної

свободи вчителя/викладача досліджували і присвятили свої наукові праці такі вчені як : Е. Барендт, Н. Давидова, Н. Маслова, С. Посканзер та ін.. Належної уваги автономії школи та якості освіти приділяли у своїх працях Н. Василенко, Л. Даниленко, Л. Паращенко, С. Сірополко, Кен Робінсон та ін..

**Метою статті** є визначення правових меж закладу загальної середньої освіти на академічну автономію і вчителя на академічну свободу в контексті нових законодавчих актів, що регулюють відносини у сфері освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Права – це визначені державою можливості, необхідні для задоволення потреб та інтересів людини. Зовнішнє вираження права знаходять у законах – найвищих нормативно-правових актах, що приймаються органом Законодавчої влади, Верховної Радою України та є обов'язковими для виконання, що визначено статтею 75 Конституції України [6].

Цінність прав полягає у тому, що людина має гарантовану державою можливість здійснювати свої права, тобто обирати найбільш прийнятний варіант поведінки для реалізації тих можливостей які визначаються правом. Без цієї можливості ми просто «мали б право мати право». Тому держава гарантує не лише можливість мати право, а , насамперед можливість вільно задовольняти свої інтереси, реалізовувати вміщені у праві можливості. Водночас , можливість здійснення прав не є безмежною, бо інакше здійснення прав одними людьми переросли б у всюдозволеність, свавілля, тобто у правопорушення. Саме тому , здійснюючи права, людина не може порушувати права інших осіб. Межі здійснення прав людини визначає закон [9].

Необхідність і важливість визначення меж здійснення прав було передбачено ще французькою Декларацією прав людини і громадянина 1789 р. : « свобода полягає у можливості робити все , що не завдає шкоди іншому: таким чином, здійснення природних прав кожної людини обмежене лише тією мірою, яка забезпечує іншим членам суспільства користування тими ж правами. Ці межі може бути визначено тільки законом». [3]

У Загальній Декларації прав людини 1948 р. сказано , що кожна людина, здійснюючи права і свободи, може піддаватися установленим законом обмеженням з метою забезпечення належного визнання та поваги до прав і свобод інших, задоволення справедливих вимог моралі, громадського порядку та загального добробуту у демократичному суспільстві. [2]

У статті 23 Конституції України визначено межі реалізації права на саморозвиток: кожна людина має право на вільний розвиток своєї

особистості, якщо при цьому не порушуються права і свободи інших людей. [6]

У статті 1 Закону України «Про освіту» дано визначення понять які вживаються у значенні автономія та академічна свобода : « 1) автономія – право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених Законом; 2) академічна свобода – самостійність і незалежність учасників освітнього процесу під час провадження педагогічної, науково-педагогічної, наукової та /або інноваційної діяльності, що здійснюється на принципах свободи слова думки і творчості, поширення знань та інформації, вільного оприлюднення і використання результатів наукових досліджень з урахуванням обмежень, установлених законом.»[4].

Отже, автономія – це самостійність, вільний вибір рішення і способів дії. Цей термін вживається у різних сферах суспільного життя, набуваючи дещо інакшого відтінку, значення. Але загалом – це завжди самостійність. На думку вченої Н. Василенко автономність як принцип демократичного життя закладу освіти має ґрунтуватися на таких положеннях : а)високий рівень колегіальності, звітності та виборності керівників закладу освіти; б) асоціативний характер розв'язання важливих проблем діяльності середньої школи; в) чітке визначення характеру відносин із державою, муніципальною владою, громадою. [1]

У статті 23 Закону України «Про освіту» визначено, що держава гарантує закладам освіти академічну , організаційну, фінансову і кадрову автономію. Обсяг автономії закладів освіти визначається основним Законом та спеціальними законами освітньої галузі та установчими документами закладу освіти. Разом з тим у Законі визначено, що установчі документи закладу освіти повинні передбачити розмежування компетенції засновника, інших органів управління закладу освіти та його структурних підрозділів. [4].

Відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» заклади освіти отримали широкі академічні повноваження. Так, вони мають право об'єднуватися з іншими закладами та здійснювати освітню діяльність одночасно на різних рівнях освіти та за різними видами освіти, створювати для цього структурні підрозділи: дошкільний підрозділ у складі початкової школи або гімназії, позашкільний підрозділ, пансіон у складі ліцеїв, спеціальних закладів загальної середньої освіти та закладів спеціалізованої

освіти, тощо, а також мати у своєму складі філію (філії). Заклади освіти можуть самостійно розробляти свої освітні програми або використовувати типові. У формальній, зокрема, у загальній середній освіті ці програми мають забезпечувати досягнення результатів навчання, визначених відповідними державними стандартами [5].

Одночасно суттєво змінюватимуться і самі стандарти. За Новим Законом ці стандарти мають встановлювати вимоги до обов'язкових результатів навчання та компетентностей здобувача загальної середньої освіти відповідного рівня, загальний обсяг навчального навантаження здобувачів освіти на відповідному рівні загальної середньої освіти, а також форми державної атестації здобувачів освіти. Всі інші питання змісту освіти школи мають вирішувати самостійно. На допомогу їм Міністерство освіти і науки України розробляє типові освітні програми, які школи можуть використовувати чи ні. Але і типові програми залишають закладам освіти набагато більшу свободу у виборі шляхів досягнення визначених стандартами результатів навчання. Школи самостійно визначають режим своєї роботи, структуру навчального року (за чвертями, півріччями, семестрами), тривалість навчального тижня, дня, занять, відпочинку між ними, інші форми організації освітнього процесу у межах часу, передбаченого освітньою програмою; можуть обирати інші, крім уроку, форми організації освітнього процесу.

Зклад освіти може здійснювати оцінювання учнів за власною шкалою оцінювання результатів навчання учнів. У разі запровадження закладом освіти власної шкали оцінювання результатів навчання учнів ним мають бути визначені правила переведення до системи оцінювання, визначеної законодавством.

Розширено гарантії рівного доступу до освіти для осіб з особливими потребами, можливість побудови індивідуальної освітньої траєкторії, розроблено чіткий механізм затвердження індивідуальних навчальних планів, затверджено принцип справедливого оцінювання та добросовістості. Визначено порядок реалізації права на оволодіння державною мовою для національних меншин, встановлено нові підходи до призначення директора та ін..

Відповідно до статті 54 «Права та обов'язки педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників, інших осіб, які залучаються до освітнього процесу» Закону України «Про освіту», педагоги мають право на:

### *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

- академічну свободу, включаючи свободу викладання, свободу від втручання в педагогічну, науково-педагогічну та наукову діяльність, вільний вибір форм, методів і засобів навчання, що відповідають освітній програмі;
- педагогічну ініціативу;
- розроблення та впровадження авторських навчальних програм, проєктів, освітніх методик і технологій, методів і засобів, насамперед методик компетентнісного навчання;
- вільний вибір освітніх програм, форм навчання, закладів освіти, установ та організацій, інших суб'єктів освітньої діяльності, що здійснюють підвищення кваліфікації та перепідготовку педагогічних працівників та інші окреслені положення, які відкривають широке поле для професійної творчості педагога [3].

Законом України «Про повну загальну середню освіту» вчителям гарантовано реальну педагогічну автономію на створення програм, створення власної шкали оцінювання і заохочування з переведенням на 12-бальну, підвищення кваліфікації за власним вибором, можливість проходження педагогічної інтернатури для молодих вчителів, визначено категорії педагогічних працівників, що мають право на проходження сертифікації, створення нових центрів професійного розвитку педагогічних працівників тощо. Як бачимо, законодавче поле академічної автономії закладу загальної середньої освіти та академічної свободи вчителя значно розширене. Різниця між академічною свободою вчителя і академічною автономією закладу освіти полягає в тому, що носієм права на академічну свободу є фізична особа, яка працює на педагогічній посаді, а суб'єктом права на академічну автономію є юридична особа.

Для обох суб'єктів права визначено правові обмеження законодавчими актами про освіту, іншими нормативними актами та статутними нормами, правилами внутрішнього трудового розпорядку. Так, державні та комунальні заклади освіти відокремлені від церкви (релігійних організацій), мають світський характер. У закладах освіти забороняється створення осередків політичних партій та функціонування будь-яких політичних об'єднань. Керівництву закладу освіти, педагогічним працівникам, забороняється залучати здобувачів освіти до участі в заходах, організованих релігійними організаціями чи політичними партіями (об'єднаннями), крім заходів, передбачених освітньою програмою. До вище вказаних заходів забороняється керівництву закладів освіти залучати працівників закладів освіти.

У «Прикінцевих та перехідних положеннях» Закону України «Про загальну середню освіту» значно розширено статтю 31 Закону України «Про освіту» в частині заборон для політичних партій : « Політичні партії (об'єднання) , їх члени , депутати (кандидати в депутати) не мають права провадити свою діяльність в закладах освіти, зокрема створювати власні осередки чи в будь-який інший спосіб втручатися в їхню освітню діяльність .

У закладах освіти забороняється зберігання, розміщення, розповсюдження реклами, плакатів, подарунків, стендів, листівок, аудіо – відео матеріалів, інших матеріальних чи нематеріальних об'єктів (крім підручників), які містять найменування чи символіку політичних партій (об'єднань), громадських чи благодійних організацій, назва чи символіка яких співзвучні з назвами та символікою політичних партій (об'єднань) ; зображення , прізвища , імена та по батькові виборних осіб та осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування...»[5].

Відповідно до підпункту 2 пункту 3 розділу X «Прикінцевих та перехідних положень» Закону України «Про повну загальну середню освіту» з педагогічними працівниками державних і комунальних закладів загальної середньої освіти, яким виплачується пенсія за віком, припиняються безстрокові трудові договори з одночасним укладенням з ними трудових договорів строком на один рік. У подальшому строкові договори з цією категорією працівників можуть укладатися до трьох років. Одночасно засновники державних та комунальних закладів загальної середньої освіти або уповноважені ними органи зобов'язані припинити безстрокові трудові договори з керівниками таких закладів та укласти з ними ( за їх згодою) трудові договори строком на 6 років ( з керівниками, які отримують пенсію за віком, - на один рік) без проведення конкурсу [5].

У разі незгоди з продовженням трудових відносин на таких умовах зазначена категорія працівників звільняється відповідно до пункту 9 частини 1 статті 36 Кодексу законів про працю України.

Згідно статті 15 Закону України «Про авторське право та суміжні права» авторськими доробками педагогічного працівника керівництвом чи іншим працівникам можна користуватися лише з дозволу автора .

Згідно Закону України «Про захист персональних даних» обробка персональних даних працівників може здійснюватися лише за їх згодою . Окрім того існує конституційна заборона цензури , творчої діяльності. Згідно

Закону України «Про інформацію» існує заборона на поширення конфіденційної інформації, а також службової.

Іншим прикладом обмеження права на академічну свободу є стаття 2 Закону України «Про увічнення перемоги над нацизмом у Другій світовій війні 1939-1945 рр.» від 09.04.2015 р. – недопущення фальсифікації історії Другої світової війни 1939-1945 рр. у наукових дослідженнях навчально-методичній літературі, підручниках, у засобах масової інформації публічних виступах представників державних органів, органів місцевого самоврядування, посадових осіб.

Враховуючи складну суспільно-політичну ситуацію в країні спричиненою агресією Росії, сьогодні держава забороняє сепаратистські заклики, промови тощо. Міністерство Освіти і Науки України звернуло увагу педагогічних працівників на виховання високих моральних якостей, патріотизму та формування у здобувачів освіти високої громадянської позиції. (лист МОН від 29.07.2014 №1/9 – 382 «Про особливу відповідальність педагогічних та науково-педагогічних працівників»).

Статтею 41 пунктом 3 Кодексу законів про працю України передбачено звільнення за вчинення працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, несумісного з продовженням роботи. Звільнення допускається за вчинення аморального проступку як в робочий час, так і в час не пов'язаний з виконанням трудових обов'язків.

Академічна свобода вчителя також обмежена також розкладом занять.

Це далеко не повний перелік правових норм, що обмежують академічну свободу вчителя та академічну автономію закладу загальної середньої освіти.

### **Висновки.**

1. Правове регулювання відносин у сфері освіти, як і в інших сферах суспільного життя, включає з однієї сторони норми, встановлені державою, тобто державно – владного впливу, а з іншої сторони – волю суб'єкта права. Вони поєднуються між собою, але між ними встановлена чітка рівновага і окреслено правові межі. Без цього неможливий стабільний розвиток суспільства.

2. Базовими засадами реформування освіти є розширення академічної автономії закладу загальної середньої освіти та академічної свободи вчителя.

### **Список використаних джерел та література:**

1. Василенко Н.В.. Автономія школи: самостійність і відповідальність / Василенко Н.В.// Управління школою. – 2017. - №10-12. - С2-3.

### *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

2. Всеобщая декларация прав человека. Офіційний вісник України 2008 №93. Ст.3103.
3. Давидова Н.О. Правовий статус учасників відносин в США і перспективи його імплементації в освітню систему України (цивільно-правовий аспект): монографія Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 532 с.
4. Закон України «Про освіту» №2145 – ШІV//Голос України. – 27.09.2017.- №178-179 (6683-6684).
5. Закон України «Про повну загальну середню освіту» №463- ІХ // Голос України. – 17.03.2020. - № 50(7307).
6. Конституція України . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/go/2145-19.
7. Маслова Н.Г. Зміст і структура академічної свободи з урахуванням ролі відповідних суб'єктів у науково- освітньому процесі. Форум права. 2012.№4. С. 646-652.
8. Мироненко О. Декларація прав людини і громадянина 1789. Політична енциклопедія/ ред-кол.: Ю. Левенець(голова), Ю. Шаповал (заст.голови) та ін. К.: Парламентське видавництво. 2011 С.185.
9. Олуйко В., Шпак В. – Ми допоможемо захистити Ваші права. – Хмельницький : 206. – 224 с.

УДК 378.046.4

*Сергій БІЛОШИЦЬКИЙ,  
доктор політичних наук, доцент кафедри менеджменту  
та освітніх технологій Хмельницького ОІППО*

### **ФОРМУВАННЯ ПРОГНОСТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ ЯК АСПЕКТ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ППО**

Глобалізаційні процеси у світі, децентралізація влади в Україні, реформаційні зміни в галузі освіти та інші чинники зумовлюють зростання вимог до особистісних і професійних якостей керівників закладів загальної середньої освіти. Зокрема високої актуальності набуває формування й розвиток прогностичної компетентності керівника як здатності моделювати вірогідні шляхи розвитку підпорядкованого йому закладу та навчально-виховного процесу в ньому з урахуванням внутрішніх та зовнішніх викликів з метою вчасного та адекватного реагування на них для забезпечення постійної ефективності функціонування закладу.

Прогнозування є найважливішою складовою проектування діяльності педагогічного колективу та має охоплювати різні аспекти – зміст освіти, вибір та застосування педагогічних технологій, управління педагогічним процесом, планування та контроль розвитку закладу освіти тощо. Попри зазначене, на жаль, доводиться визнати, що воно ще не стало об'єктивною потребою більшості керівників закладів загальної середньої освіти. Практика засвідчує, що переважна більшість керівників не знайома з поняттям «прогнозування» та не володіє відповідними методами.

Така ситуація є досить закономірною, адже в Україні проблеми освітньо-педагогічного прогнозування на разі достатньою мірою розроблені лише на рівні загальних теоретико-методологічних засад. Систематичні теоретичні та практико-орієнтовані прогностичні дослідження в галузі освіти досі не отримали належного поширення.

Прогностична компетентність керівника є поняттям складним, відповідно, її формування передбачає опанування широкого спектру знань і вмінь. Зокрема ідеться про:

- 1) знання основних етапів прогнозування;
- 2) знання принципів та засад прогнозування;
- 3) володіння прогностичними методами;
- 4) володіння відповідним категоріальним апаратом;
- 5) знання вимог, що висуваються до збору інформації як фактологічної бази прогнозування;
- 6) навички аналізу та коректної інтерпретації інформації;
- 7) уміння застосовувати інформацію (результати аналізу даних) для моделювання майбутніх процесів та інше.

Заклади вищої освіти досі не приділяють належної уваги формуванню прогностичної компетентності майбутніх педагогів (і потенційних менеджерів освітніх установ), відповідно, це завдання автоматично переходить у сферу особистої відповідальності фахівця за власне професійне зростання. Утім, попри усвідомлення частиною керівників закладів освіти важливості оволодіння прогностичними методами та застосування їх у практичній діяльності, слід визнати, що це завдання не є простим і лише в окремих випадках може успішно здійснюватися виключно в рамках самоосвіти. Це пояснюється, передусім, тим, що прогностична компетентність значною мірою пов'язана з загальною науково-дослідницькою культурою, насамперед із сформованістю наукового типу мислення.

### *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

На жаль, значна частина керівних працівників не отримала відповідної підготовки в рамках навчання у закладах вищої освіти та не має досвіду здійснення наукових розвідок.

Таким чином, стає зрозумілим, що процес формування прогностичної компетентності повинен передбачати створення цілої системи освітніх заходів. Видається логічним вважати, що реалізація цього завдання має покладатися на заклади післядипломної педагогічної освіти.

Така діяльність може здійснюватися в різноманітних форматах, зокрема:

- 1) у рамках курсів підвищення кваліфікації – проведення теоретичних і практичних навчальних занять;
- 2) у формі спеціалізованих тренінгів, вебінарів, семінарів тощо у міжкурсовий період;
- 3) у вигляді підготовки відповідної науково-методичної та інформаційної продукції для самоосвітньої діяльності;
- 4) у формі проведення круглих столів та інших заходів, спрямованих на надання керівникам закладів освіти області платформи для обміну досвідом та обговорення нагальних питань;
- 5) у формі надання консультаційної допомоги.

Зрозуміло, що найвищої ефективності можна очікувати при реалізації усього зазначеного комплексу освітніх заходів.

Отже, усе вищезазначене дозволяє зробити такі висновки й припущення:

– Формування прогностичної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти є нагальною вимогою сучасності та водночас чинником сприяння розвитку освітніх установ у відповідності до змінюваних обставин.

– Спостерігається брак уваги закладів вищої освіти до формування прогностичної компетентності майбутніх педагогів та потенційних менеджерів освітніх установ.

– Завданням формування прогностичної компетентності керівних працівників у системі загальної середньої освіти мають опікуватися заклади післядипломної педагогічної освіти, які здатні забезпечувати проведення цілого комплексу відповідних спеціалізованих заходів.

УДК 37.07 : 005.95

**Петро БОЙЧУК,**  
*директор Луцького педагогічного коледжу,  
кандидат педагогічних наук, доцент*

## **СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «ЛІДЕР» ТА «КЕРІВНИК» ЯК СКЛАДНИКІВ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНЦЯ**

Управління освітою концептуально обґрунтовано в Національній доктрині розвитку освіти, Законах України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про повну загальну середню освіту» та ін. Першочерговим завданням визначено налагодження високопрофесійного наукового супроводу управлінських рішень, запровадження нової етики управлінської діяльності, забезпечення якості освітніх послуг, підвищення компетентності управлінців різних рівнів.

Об'єктом керівного впливу завжди є людина або група людей. Цим самим керівництво відрізняється від управління, об'єктами якого можуть бути люди і матеріальні або фінансові елементи виробництва. Ф. Хміль поняття «керівництво» трактує як право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати виконання їх» [3, с. 423]. При порівнянні діяльності керівників, що посідають посади з однаковими назвами, можна виявити, що обсяг і характер їхніх функцій не збігаються.

1. Керівник-адміністратор використовує свої повноваження для забезпечення дій системи відповідно до нормативних актів. Разом із співробітниками розробляє й реалізує кадрову політику – комплектує штати, здійснює добір, навчання, розстановку й переміщення кадрів з метою унеможливлення безвідповідальної поведінки виконавців, можливих конфліктів, орієнтуючи людей на впевнене й зацікавлене виконання службових обов'язків.

2. Керівник-організатор створює умови, необхідні для плідної спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління й виробництва.

3. Керівник-спеціаліст як добре підготовлена особа, яка володіє знаннями й досвідом у конкретній сфері. Він повинен грамотно ставити завдання, компетентно їх аналізувати й ефективно контролювати їх реалізацію, здійснювати кваліфікований інструктаж.

4. Керівник-громадський діяч виконує різні представницькі функції в колективі й поза його межами.

5. Керівник-вихователь виступає посередником, нейтралізатором конфліктів, особливо міжособистісних. Його завдання – допомога підлеглим у пристосуванні їх до вимог і стандартів організації [3, с. 424–425].

3 феноменом керівництва пов'язаний феномен лідерства у групі (організації). Лідерство (англ. *leader* – провідник, ведучий, керівник) – один з процесів організації й управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом [2, с. 319]. Виділимо такі функції лідера:

– лідер не командує, не наказує і не «тисне» на працівників заради досягнення якихось, часом далеких від їхнього розуміння цілей, а веде людей за собою на рішення загальних для даного колективу проблем;

– здатний сприймати потреби, проблеми трудового колективу і приймати на себе ту частку роботи з організації задоволення цих потреб і рішення проблем, яку інші члени колективу взяти на себе з певних причин не можуть;

– встановлює джерела проблем, а потім знаходить справедливі і правильні рішення; залучає людей до діяльності, уникаючи розпоряджень і команд; має «почуття ліктя», уміє переконувати, схильний заохочувати, якщо карає, робить це не часто і тонко, не принижуючи почуття людської гідності;

– має неформальний авторитет, оптимістичний (упевнений, що переважна кількість проблем є розв'язуваними);

– уміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу [1, с. 115].

До спільних рис керівника і лідера належать:

– здійснення ролі координаторів, організаторів соціальної групи;

– реальний соціальний вплив у групі, що здійснюється, однак, різними засобами;

– використання субординаційних відносин, які чітко регламентовані для керівника і не передбачені для лідера [2, с. 179].

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах: керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно; керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати; керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані; керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер

обмежений переважно відносинами в групі; керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі; керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі; лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин; керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи); процес прийняття рішення керівником значно складніший, опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають витоки в цій групі чи організації, тоді як лідер здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності [2, с. 179].

Отже, феномен керівника-лідера – це динамічний процес групи, який може бути доволі суперечливим: міра домагань лідера і міра готовності інших належних до групи осіб прийняти керівника як лідера, тобто його провідну роль, можуть не збігатися.

#### **Список використаних джерел та література:**

1. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : секрети успішного управління. Харків: Основа, 2005. 176 с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.
3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2005. 608 с.

УДК 159.9.01

***Сергій БОЛТІВЕЦЬ,***

*завідувач Відділу розвитку молодіжної політики  
Державного інституту сімейної та молодіжної політики України,  
професор, доктор психологічних наук*

### **КЕРІВНИЦТВО ФОРМУВАННЯМ ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ: МЕТОДОЛОГІЯ І ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ**

Науковий аналіз розробленості проблеми формування правової культури української молоді на сучасному етапі дозволив з'ясувати багатоманітність і суперечливість підходів до розгляду і наукового осмислення проблеми, їхню внутрішню суперечливість та відсутність доказової бази, обґрунтованої дослідницькими матеріалами процесуального вивчення обраних відповідно до названої проблеми груп

молоді. Методологічне застосування філософсько-антропологічного, соціокультурного (ціннісного) і середовищного підходів стало підставою для тверджень про те, що правова культура є одним з видів культури суспільства в цілому, оскільки остання при всій її складності може розглядатися в якості результату соціально-нормативної освіти. Цим самим нормативність культури суспільства екстраполюється у найбільш яскравому своєму втіленні саме в формі правової культури, що, з одного боку, свідчить про відносну самостійність правової культури, але з іншого засвідчує методологічну невиправданість наведеного підходу. Розуміння правової культури як похідної від нормативної культури суспільства, якій властива відносна самостійність, може розглядатись як правова гіпотеза, яка, однак, не має достатньо аргументованих підтверджень. Це охоплює також твердження багатьох сучасних правознавців про те, що правова культура розвивається за законами, дещо відмінним від законів розвитку суспільства в цілому і має свою власну логіку функціонування і розвитку та своє власне втілення. Виокремлення законів формування правової культури із закономірностей суспільного розвитку залишає нез'ясованим питання про суб'єктність правової культури, а також місце людини й, зокрема, молоді людини у цій дихотомії позасуспільного культуро-творення і позакультурного розвитку суспільства. Чи означає це, що найголовніші чинники, які визначають функціонування і розвиток правової культури, є самодостатніми і перебувають всередині неї самої? – таким є магістральне питання, що визначає ступінь розробленості проблеми формування правової культури української молоді. Зокрема, сучасні правознавчі та суміжні з ними дослідження справедливо розглядають право як явище культури, що є культуроорганізуючим засобом самоорганізації правової культури, відзначаючи його характерологічну властивість інакшості. Так, оскільки право має специфічні властивості, котрі різняться в правовій системі іншого суспільства, то й культурі будь-якого суспільства властива варіативність, що відрізняє її від культури іншого суспільства. Водночас правова культура нації, раси, класу, спільності, суспільства в цілому відображається у правовій культурі окремо взятої особистості, належної до названих та інших спільнот, і найперше засвоюється молоддю вже самим фактом органічного сприймання їх через власну належність до названих спільнот. Разом з цим, необхідність дослідження молоді як суб'єкту правової культури через її особистісний контекст залишається нереалізованою у вітчизняних наукових дослідженнях, включаючи вивчення правової

самореалізації молодих людей засобами правових вчинків і правових настановлень, правової культури молоді як культури її соціально-правового самоздійснення, відображення стану повсякденної культурно-правової реальності молодих людей у їхній правовій культурі.

Серед визначень правової культури, що побутують у сучасній вітчизняній дослідницькій літературі, найбільш уживаними є позначення цивілізаційного і культурологічного стану правової свідомості в сучасній Україні, який вказує на розвиток і узвичаєння мозаїчного, несистемного типу культури, складеної з різнорідних, не узгоджених між собою дисгармонійних фрагментів, котру характеризує ціннісний і когнітивний вакуум. Загальний мозаїчний характер пострадянської культури включає в себе локальні фрагменти деформованої правосвідомості, неправових орієнтацій і мотивацій як визначальні риси правової культури молоді. Знецінення правомірної поведінки як універсальної моделі, наростання соціальної резигнації щодо поширеної протиправної поведінки є важливою її характеристикою. Переконання соціальної прийнятності і навіть природності девіацій, виражені ознаки втрати розрізнення між саморуйнацією і самоствердженням свідчить, що правова культура сучасної української молоді в цілому, а не вибірково, носить характер девіації.

Поряд із цим основний масив сучасних вітчизняних досліджень свідчить, що в українському суспільстві не відбулось цілковитого знищення моралі, а молодь в своєму повсякденному житті всупереч несприятливим мікросоціальним обставинам керується здебільшого морально-правовими цінностями, самостійно засвоєними від старших поколінь. На відміну від наукових досліджень інших країн, де наявність названого феномену не зафіксована, вітчизняними дослідниками сформульовано визначення правової особистості як нового культурно-правового феномена розвитку української держави, суб'єкта демократизації політичної системи суспільства і утвердження правових засад у взаєминах держави і особистості.

Відносно новою є поява функціонального аспекту у розумінні правової культури, що передбачає взаємодію зовнішніх форм її прояву з внутрішніми, визначеними як органічні, якостями суб'єктів права. Функціонування права, системи норм і принципів, адекватних його призначенню, якими забезпечуються як існуючий правопорядок, так і функціонування різноманітних суспільно-політичних і державних інститутів у названому розумінні включає в себе всі цінності, необхідні для функціонування правової культури в суспільстві.

УДК 331.101

**Тетяна ВОДОЛАЗЬКА,**

*Кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти*

*Полтавського ОППО ім. М. В. Остроградського,*

*tvodolazskaia@gmail.com*

### **ПРОАКТИВНІСТЬ ЯК СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ**

*Розкрито суть поняття «проактивність» в менеджменті освіти та особливості проактивного управління школою; висвітлено переваги проактивного стилю управління; розглянуто феномен лідерства в системі управління організацією.*

**Ключові слова:** *проактивність, стиль управління, лідерство.*

*The essence of the concept of "proactivity" in education management and features of proactive school management are revealed; highlights the benefits of a proactive management style; the phenomenon of leadership in the management system of the organization is considered.*

**Keywords:** *proactivity, management style, leadership*

**Постановка проблеми.** Успіх організації, у тому числі й освітньої, значною мірою залежить від ефективного використання якісно нових підходів до управління. Одним з таких підходів є проактивний, що ґрунтується на засадах гуманістичної психології та передбачає використання методів, спрямованих на підвищення індивідуального ресурсу, стимулювання проактивної поведінки, розвиток внутрішнього потенціалу особистості.

Сьогодні поняття «проактивність» використовується в різних науках, таких як: управління персоналом, інформаційні технології, психологія, менеджмент, що призводить до різноманіття його трактувань. Одні дослідники під проактивністю розуміють процес передбачення подій, ініціацію змін, прагнення «тримати в своїх руках» долю організації [7]. Для інших проактивність означає високий рівень відповідальності, ініціативності, наявність власної позиції [5].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Термін «проактивний» вперше введено автором логотерапії Віктором Франклом у книзі «Людина у пошуках сенсу» для характеристики особистості, що бере відповідальність за себе і своє життя. На думку автора, людина завжди вільна вибирати, як реагувати на ту або іншу ситуацію, її поведінка залежить від власних рішень (свідомих чи несвідомих). Стівен Кові тлумачить проактивність як зосередження на своєму колі впливу. Проактивні люди спрямовують свою

енергію на те, що вони у змозі змінити, їх енергія позитивна і здатна розширити коло впливу [5].

Менеджери у проактивності вбачають інструмент розвитку організації, що знаходиться у стані змін [1]. Школа як живий організм перебуває у безперервному русі, потребує ефективних інструментів досягнення мети через розвиток потенційних можливостей її працівників, функціональних змін. Якщо дії колективу розрізнені, немає узгоджених комунікацій, спільного бачення цілей і задач, управляти змінами в організації стає неможливим.

Реформа української школи передбачає, що педагоги постійно розвиваються і вдосконалюються, набувають нових знань, отримують більше інформації, вирішують нові завдання, змінюють робочі звички, цінності і ставлення до справ у школі. У даний час склалася ситуація, коли успішність освітньої організації залежить від ефективності та швидкості прийняття управлінських рішень, впровадження організаційних змін.

**Мета статті:** розкрити суть поняття «проактивність» в менеджменті освіти та особливості проактивного управління школою; розглянути переваги проактивного стилю управління.

**Виклад основного матеріалу.** Вивченням феномену проактивності в управлінні займався український дослідник В. Барко, який вважав, що системоутворюючим чинником системи управління і процесів, які в ній відбуваються, є особистість, а головною функцією проактивного підходу стає забезпечення та становлення системи її особистісних сенсів [2]. Використання зазначеного підходу дозволяє організації стати ініціатором змін, забезпечуючи собі випереджаючий розвиток по відношенню до потреб стейкхолдерів, викликів конкуренції. Якщо реактивний підхід до змін дозволяє лише фіксувати факт несприятливих подій і, в кращому разі, розробити заходи щодо запобігання подібним ситуаціям в майбутньому, проактивні зміни дозволяють формувати управління спрямоване на запобігання виникненню проблем.

У психології розвивається теорія проактивної поведінки, де проактивність є стійкою характеристикою зрілої особистості, що виражається в таких аспектах: самодетермінована поведінка (поведінка, яка викликана внутрішніми мотивами особистості, а не зовнішніми стимулами); стресостійкість (здатність протистояти ситуаціям, які потенційно можуть викликати стрес); готовність вибудовувати поведінкові стратегії, які орієнтовані на майбутнє; здатність ставити значущі цілі і прагнути їх

досягнення; готовність активно впливати на формування середовища [3, с. 80]. Проактивність освітньої організації виражається в її стійкості до зовнішніх впливів, стратегічному плануванні майбутнього, творчому характері діяльності, ефективній комунікації, що сприяє пануванню командного духу, прояві принципів самоорганізації.

Останні роки наука і практика менеджменту активно досліджують і використовують команди в якості успішного «робочого інструменту». Терміном «команда» традиційно позначається ефективна і відносно автономна робоча група, члени якої тривалий час працюють разом. Висока довіра до команд ґрунтується на припущенні, що «автономія і спільна робота підвищують мотивацію співробітників, яка призводить до підвищення індивідуальної продуктивності і задоволеності» [6, с. 125].

Оскільки мета проактивного управління – оптимальне використання людських ресурсів для досягнення максимального ефекту при раціональних витратах часу і зусиль працівників, то для досягнення високої продуктивності і задоволеності своєю роботою педагогічний колектив (команда) повинен мати зрозумілі всім цілі роботи; достатню кількість ресурсів; наділення членів команди повноваженнями; відкриті і доброзичливу комунікацію. Успіхи команди в цілому і кожного її члена повинні відзначатися і заохочуватися, кожен повинен бути високо вмотивованим і цінувати свою приналежність до команди [1, с. 22].

Проактивний підхід в управлінні зміщує акценти з директивного стилю до ліберального, сприяє поширенню соціальних технологій і технік підвищення ефективності роботи групи, таких як коучинг, наставництво і модерація. Коучинг дозволяє вмотивувати співробітника до змін, а також окреслити подальші кроки професійного розвитку. Характер і послідовність цих змін залежить від психологічного типу людини, її професійного рівня, який може здійснюватися методами наставництва, спільного пошуку вирішення проблем або при самостійній роботі співробітника» [4, с. 14]. Наставництво забезпечує корпоративний дух, формує організаційну культуру школи.

Проактивне управління тісно пов'язане з лідерством. У відповідності із сучасними дослідженнями, лідерський потенціал є в кожного – питання тільки в тому, яким чином його можна розвивати і до яких меж. Зростання лідера відбувається у кілька етапів, залежно від компетенцій і масштабів лідерства і проходить такі стадії, як:

1. Внутрішнє лідерство, яке ґрунтується на умінні керувати собою, самомотивації, готовності брати відповідальність за свої вчинки і тримати ситуацію під контролем.

2. Ситуативне або контекстуальне лідерство – це тимчасова відповідальність за те, що відбувається на даний момент. Найчастіше такі лідери мотивуються необхідністю, ніж можливістю.

3. Командне або тактичне лідерство передбачає наявність лідера, що надихає, бере ініціативу, відповідає за свою команду і її членів, ставить тактичні цілі і прагне до їх досягнення.

4. Системне або стратегічне лідерство проявляється в управлінні всією системою, формування для неї стратегічних цілей, бачення організації, визначення планів і перспектив розвитку.

Як відомо, великими лідерами не народжуються – ними стають. І, поза сумнівом, успіх лідерів залежить не лише від того, що вони роблять, але і як вони діють – наскільки вони проактивні, готові до дії, здатні надихати і «запалювати» тих, хто йде за ними.

Проактивний лідер допомагає людям подолати внутрішній опір, зміцнює віру у себе та свої можливості. Він не стільки вирішує проблему, скільки надихає на її рішення. Такий лідер підтримує цінність та значущість людей, дає їм право на помилку та впевненість у собі, мотивує до саморозкриття та самореалізації, дає можливість задуматися над сенсом і метою свого життя, розширює межі бачення світу.

Таким чином, лідерство передбачає розвиток не тільки власних компетенцій, а й розвиток професійних і особистісних якісних характеристик персоналу, формування проактивної позиції підлеглих. Проактивного лідера характеризує зацікавленість в безперервному оновленні знань, навчанні співробітників.

Аналізуючи лідерські компетенції, С. В. Іванова виділяє категорії компетенцій, які неможливо виробити або знадобиться досить тривалий період управлінського впливу, відносяться: готовність взяти на себе відповідальність за колектив; готовність відповідати за колективний результат навіть у разі провалу; позитивне ставлення до людей; наявність власної точки зору; стресостійкість (але стресори та постстресову поведінку редагувати можна); відсутність прагнення самостверджуватися за рахунок інших [4].

Дослідники сходяться в тому, що методи традиційного навчання тут не працюють – необхідні еволюційні методи, до яких відносять тренінг, який

включає вправи, які допомагають глибше зрозуміти себе, оцінити свої стосунки з іншими людьми, навчитися техніці, яка допоможе розвинути компетенції EQ. Перенесення (трансфер) і підтримка важливі для успішного закріплення отриманих навичок, вони створюють підтримуюче середовище, стимулюють використовувати набуті знання, формувати необхідні компетенції. Самооцінка дає можливість побачити власний прогрес і побачити потенціал для розвитку отриманих навичок. Ефективним методом є коучинг, застосовуючи який, можна створювати достатньо значні (і, що важливе, вимірні) зміни в поведінці, стилі і продуктивності співробітників.

**Висновки.** Проактивне управління – це питання сили впливу, довіри, відповідальності, що залежить від співвідношення особистих якостей лідера з якостями тих, на кого він намагається вплинути, і з ситуацією, в якій знаходиться дана група. Воно пов'язане з регулюванням внутрішньогрупових міжособистісних відносин, які мають неофіційний характер. Проактивні лідери – це люди, орієнтовані на досягнення мети (конкретної, вимірної, обмеженої в часі), щоб переміститися з тієї точки, де організація є зараз, в ту, куди націлені члени команди в майбутньому.

**Список використаних джерел та літератури:**

1. Адизес И. К. Управляя изменениями. – СПб. : Питер, 2010. – 223 с.
2. Барко В. І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) : [Монографія] / В. І. Барко. – Київ : НікаЦентр, 2003. – 448 с.
3. Ерзин А. И. Понятие проактивности в современной психологии / А. И. Ерзин, Г. А. Епанчинцева // Теоретическая и экспериментальная психология. – 2013. – Т. 6. – № 1. – С. 79-83.
4. Иванова С. В. Развитие потенциала сотрудников : Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова. – Москва : Альпина Паблшер, 2014. – 278 с.
5. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / Стівен Кові. –Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2012. – 384 с.
6. Редлих А. Модерация конфликтов в организации / А. Редлих, Е. Миронов. – Санкт-Петербург : Речь, 2009. – 240 с.
7. Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг / Е. В. Сидоренко. – Санкт-Петербург : Речь, 2000. – 234 с.

УДК 371.15.008.2 (045)

**Віра ГУМЕНЮК,**  
*завідувачка кафедри менеджменту  
та освітніх технологій Хмельницького ОІППО*

## **МОНІТОРИНГОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ**

XXI століття проголошено століттям тотальної якості та радикальних змін в соціальних орієнтирах у бік якісної компоненти світового розвитку. Сьогодні це твердження не є гаслом, а оформлене і постійно корегується у вигляді міжнародного стандарту якості та моделі Тотального управління якістю (Total Quality Management). Забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності визначається Законом України «Про освіту» однією з головних засад державної політики та принципом освітньої діяльності, і відповідно до частини 3 статті 26 цього Закону відповідальним за **функціонування внутрішньої системи** забезпечення якості освіти є **керівник** навчального закладу в межах наданих йому Законом повноважень [6]. Якість освіти розуміється як відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг [6]; як співвідношення цілі і результату діяльності, як міра досягнення цілей, які операційно задані та спрогнозовані [1; 3; 5]. Якість освіти стає не просто об'єктом вивчення і аналізу, але і об'єктом управління, а це означає, що якість сама стає об'єктом вимірювання і оцінки, оскільки, щоб управляти будь-яким процесом, необхідно перш за все навчитися вимірювати його параметри.

Успішність такої діяльності багато в чому визначається високим ступенем розвитку особливої інтегративної характеристики керівника, яка називається моніторинговою компетентністю. Моніторингова компетентність поєднує в собі мотиваційний, когнітивний і проєктувальний компоненти, що відображають в цілому готовність керівника до моніторингової діяльності; вона інтегрує в собі інформаційні, діагностичні, аналітичні, рефлексивні, проєктувальні знання і вміння [8], спроможність їх комплексно реалізовувати в поєднанні з професійно значущими особистісними якостями та цінностями.

Щоб глибше зрозуміти структуру моніторингової компетентності керівника, звернемося до тлумачення поняття «моніторинг». Моніторинг розглядають як супроводжуюче оцінювання і поточну регуляцію будь-якого

процесу; як комплекс процедур зі спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкту і спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об'єкту [2; 7; 9]. Як бачимо, ключовим у визначенні моніторингу є оцінювання. Відтак, керівник, насамперед, має досконало володіти цією процедурою, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності кількісних і якісних поточних та кінцевих результатів освіти і освітньої діяльності з визначеними стандартами.

В зарубіжній літературі зустрічається багато термінів, які перекладаються одним єдиним словом, - «оцінка», а означають різні як за формою, так і за змістом процедури: Competencies Assessment - оцінка компетенцій, Appraisal - оцінка результатів діяльності, Performance Management - оцінка управління ефективністю, Performance Appraisal - оцінка ефективності, Job Evaluation - оцінка роботи [4].

Моніторингова компетентність передбачає чітке розуміння керівником того, що, в залежності від мети оцінки, за еталонні можуть бути прийняті значення показників якості кращих зразків (бенчмаркінг - порівнювання з кращим); значення показників, досягнених в попередні періоди (моніторинг якості); значення показників перспективних зразків (планування якості); значення, окреслені в вимогах до результатів освіти (встановлення відповідності вимогам стандартів). Вибір базових показників визначається рівнем управління процесом, метою використання оцінки якості, характером прийнятих управлінських рішень тощо. Очевидно, що рівень якості, насамперед, залежить від вибору еталону.

Сформованість моніторингової компетентності дозволяє керівнику в ході оцінювання якості освіти вирішувати цілий ряд завдань, зокрема, отримати інформацію про потенціал організації та реальний стан справ; спрогнозувати зміни, спрямовані на розвиток; встановити відповідність між передбачуваним і реальним станом процесів, умов, методів та результатів освітньої діяльності; виявити існуючі проблеми та шляхи їх подолання, визначити напрями, які потребують покращення; встановити динаміку змін об'єктів оцінювання тощо.

Оскільки моніторингова компетентність, як ми вже зазначали, є інтегративною характеристикою керівника, то крім оцінювального компоненту тут мають місце також діагностичний (виявлення причин відхилень об'єкта моніторингу від існуючих норм), прогностичний (бачення наслідків такого відхилення і для організації освітнього процесу, і для його результатів), мотиваційно-цільовий (визначення цілей освітнього процесу на

основі роботи з усіма його учасниками, мотивація їх на досягнення нових цілей), маркетинговий (на основі результатів моніторингу рекламуються і пропагуються освітні можливості закладу), регулятивно-корекційний (на основі аналізу моніторингових даних встановлюються логіко-кореляційні зв'язки між управлінськими функціями) компоненти.

Чим вищий рівень моніторингової компетентності керівника, тим вища якість його управлінських рішень щодо розробки цілей та процесів, необхідних для досягнення результатів відповідно до цілей споживачів і місії закладу освіти; щодо впровадження і вдосконалення сучасних систем якості.

Таким чином, моніторингова компетентність керівника закладу загальної середньої освіти є складовою його професійної компетентності, без якої структура управлінської діяльності має незавершений вигляд і відповідно ця діяльність не може бути результативною.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ : Державна служба якості освіти, 2019. 240 с.

2. Гуменюк В.В. Моніторинг якості управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Моніторинг якості шкільної освіти: Матеріали міжрегіонального засідання кафедр управління ОППО (Луцьк – Рівне – Хмельницький)* 22 лютого 2013 р. Луцьк : ВППО, 2013. С.30 - 38.

3. Гуменюк В.В. Організаційно-управлінський концепт розробки керівником внутрішньої системи забезпечення якості освіти. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2018. № 6. С. 150 - 156.

4. Гуменюк В.В. Оцінка потенціалу як фактор управління професійним розвитком керівників ЗНЗ у регіональній системі післядипломної освіти. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2011. № 6. С. 86 – 92.

5. Гуменюк В.В. Якість освіти як об'єкт управлінського впливу. *Варіативність, інноваційність, результативність, аналітичність управління*. 2015. Випуск 6. С. 10 – 14.

6. Закон України «Про освіту». URL:Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

7. Касьянова О.М. Моніторинг в управлінні навчальним закладом. Харків : «Основа», 2004. 69 с.

8. Ячина Н. П. Формирование мониторинговой компетентности учителя в условиях общеобразовательного учреждения : дис ... канд. пед. наук : 13.00.01. Казань, 2009. 199 с.

Ярошук Л. Г. Основи педагогічних вимірювань та моніторингу якості освіти: навч. посіб. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2010. 304 с.

УДК 378: 37

*Світлана ДИЧОК,  
КВНЗ "Херсонська академія неперервної освіти"*

## **ЗДІЙСНЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ОСВІТИ КЕРІВНИКАМИ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ЗОВНІШНЬОГО НЕЗАЛЕЖНОГО ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНИКІВ**

Кожного року зростає інтерес керівників закладів загальної середньої освіти, вчителів і батьків, а також громадськості до результатів ЗНО як показника ефективності освітньої діяльності.

У Законі України «Про освіту» зазначено, що метою розбудови та функціонування системи забезпечення якості освіти в Україні є гарантування якості освіти; формування довіри суспільства до системи та закладів освіти, органів управління освітою; постійне та послідовне підвищення якості освіти; допомога закладам освіти та іншим суб'єктам освітньої діяльності у підвищенні якості освіти [2]. Особливого значення у державі набуває проблема якості сучасної освіти та управління процесом її відстеження.

За результатами ЗНО Український центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО) надає офіційний звіт, що є доступним для всіх зацікавлених осіб на сайті центру. Це дає змогу всім, хто здійснює дослідження в сфері якості освіти, спиратися в своїх аналітичних пошуках на масові, цілісні, достовірні й надійні дані, отримані під час проведення ЗНО [4; 5]. Також кожного року УЦОЯО надає деперсоналізовані статистичні дані, щодо детального аналізу відповідей учасників тестування з усіма психометричними характеристиками до кожного завдання.

Результати аналітичних досліджень мають слугувати основою для ухвалення управлінських рішень у галузі освіти на всіх рівнях, від окремого учня, учителя, класу, школи, району, міста, області, країни. Разом із тим, прямолінійне використання результатів ЗНО без урахування соціально-економічних умов учнів і школи може призвести до негативних результатів, про що застерігає світовий досвід [3].

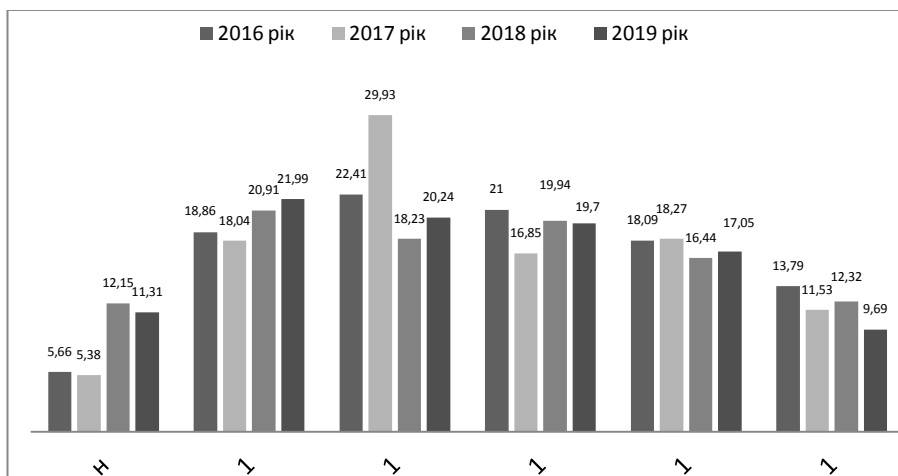
Результати ЗНО корелюються з багатьма характеристиками учнів. Учні спеціалізованих шкіл (ліцеїв, гімназій тощо) мали в середньому на 15 балів ліпші результати, ніж учні інших ЗЗСО. Найбільшим є зв'язок між балами ЗНО та типом населеного пункту: учні, що проживають у селі, здають ЗНО гірше за міських учнів. Крім того на бали ЗНО впливають такі фактори, як

фінансовий стан та освіта батьків, а також, чи займалися випускники додатково з репетитором [1].

За одинадцять років з 2008 до 2019 року учасниками зовнішнього незалежного оцінювання стали близько 4 млн. майбутніх абітурієнтів, серед них у Херсонській області в сесіях ЗНО взяли участь 103 870 осіб. У 2019 році на Херсонщині кількість учасників ЗНО складала 9 781 особа, із них випускників закладів загальної середньої освіти – 5 260 осіб.

У якості прикладу моніторингового дослідження можна привести діаграму (рис. 1), у якій надано результати виконання сертифікаційних робіт з української мови і літератури випускниками ЗЗСО Херсонської області за останні чотири роки проведення зовнішнього незалежного оцінювання.

Аналіз виконання сертифікаційної роботи з української мови і літератури у 2016-2019 роках засвідчує зниження загального рівня успішності учасників ЗНО з даного предмета. По-перше, зросла кількість учасників, які не подолали поріг «склав-не склав». По-друге, зменшився відсоток тих, хто набрав від 180 до 200 балів. По-третє, у 2018 та 2019 роках більшість учасників показали результат у проміжку 100-120 балів, а у 2016-2017 роках – 120-140 балів.



*Рис. 1. Виконання тесту ЗНО з української мови і літератури випускниками ЗЗСО Херсонської області у 2016-2019 роки, у %*

Наведені приклади засвідчують спроможність ЗНО забезпечувати керівників закладів загальної середньої освіти достовірною й повною інформацією для ухвалення ефективних рішень. До того ж, щоб зробити таке дослідження щодо закладу освіти не потрібно проводити зрізи знань учнів, достатньо скористуватися офіційними звітами та статистичними матеріалами із сайту УЦОЯО. Але мета моніторингу – не оцінити учнів, а виявити проблеми пов’язані з якістю освіти. Тому в аналізі результатів ЗНО важливі не тільки узагальнені показники успішності, а також дані, що демонструють вплив різних факторів на успішність учнів.

Важливим напрямом проведення моніторингу є вивчення чинників, що впливають на освітні досягнення учнів: розташування закладу освіти, мікроклімат у класі й школі, сімейне оточення, індивідуальні особливості учня тощо. Для вивчення впливу соціальної складової на стан освітньої діяльності доцільно проводити збирання додаткової інформації. Це можна здійснювати шляхом анкетування учнів, педагогів, адміністрації закладу освіти. Інформація про вплив чинників може стати основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у напрямі коригування освітнього процесу.

Використання результатів ЗНО не тільки для моніторингу результатів освітнього процесу, але й для корекції цілей та напрямів його розвитку є однією з перспективних напрямів розбудови сучасної української освіти.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Доля випускника. Які фактори впливають на результати ЗНО. URL: <https://voxukraine.org/longreads/zno/index.html> (дата звернення: 15.01.2020).
2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-19. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 15.01.2020).
3. Раков С. До питання культури моніторингових досліджень якості освіти. *Вісник ТІМО. Тестування і моніторинг в освіті*. №7-8, 2014. С. 57-75
4. Український центр оцінювання якості освіти: Офіційний звіт про проведення в 2019 році зовнішнього незалежного оцінювання результатів навчання, здобутих на основі повної загальної середньої освіти, Том 1. URL: [http://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/08/ZVIT-ZNO\\_2019-Tom\\_1.pdf](http://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/08/ZVIT-ZNO_2019-Tom_1.pdf) (дата звернення: 18.05.2020).
5. Український центр оцінювання якості освіти: Офіційний звіт про проведення в 2019 році зовнішнього незалежного оцінювання результатів навчання, здобутих на основі повної загальної середньої освіти, Том 2. URL: [http://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/08/ZVIT-ZNO\\_2019-Tom\\_2.pdf](http://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/08/ZVIT-ZNO_2019-Tom_2.pdf) (дата звернення: 18.05.2020).

**Михайло ЖУК,**  
кандидат філософських наук, доцент,  
КЗ Сумського ОШПО

## **COVID-19. ВИКЛИКИ ОСВІТИ. ПОТЕНЦІАЛ ДОРОЖНІХ КАРТ**



[https://www.youtube.com/watch?v=-G4P0M2to-Y&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=-G4P0M2to-Y&feature=emb_logo)

УДК 37.012

**Людмила ЗАЗУЛІНА,**  
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри  
менеджменту та освітніх технологій, Хмельницький ОШПО.

### **МЕДІАКОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: КОНЦЕПЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Метою публікації є опис концептуальних засад дослідження рівня медіаграмотності керівників закладів освіти як етапу та складової програми з оновлення змісту та форм професійного вдосконалення управлінських кадрів.

Численні матеріали, присвячені даній тематиці, висвітлюють нагальність та багатоаспектність проблеми, глобальність потреб у формуванні медіакультури населення, спричинених бурхливим розвитком цифрового простору та його впливу на споживачів інформації. Це спонукало світову

спільноту до розробки стратегії (ЮНЕСКО), за якої кожна людина має право на медіаінформаційну (інфомедійну) грамотність. Концепція впровадження медіаосвіти в Україні проголошує головною метою розбудову ефективної системи медіаосвіти, вагомою складовою якої є загальна середня освіта. Провідна роль в умовах автономії тут належить педагогічним колективам й, зокрема, керівнику навчального закладу, що полягає не лише в обізнаності, а й у вмотивованості та управлінському професіоналізмі.

З метою вдосконалення змісту й форм післядипломної освіти кафедрою менеджменту та освітніх технологій ХОШПО організована наукова розвідка щодо рівня медіакомпетентності керівників навчальних закладів. У 2019 році авторкою проведено пілотне дослідження медіаобізнаності педагогів області, основним завданням якого було відпрацювання інструментарію із визначення рівня медіакомпетентності. При цьому головною проблемою вивилась відсутність критеріїв оцінювання її сформованості.

Поточний рік у повній мірі продемонстрував швидкоплинність змін у суспільстві та динамізм потреб в освітній діяльності, яка масово перейшла у поле онлайн-навчання. Окрім того, опубліковано проєкт професійного стандарту за професіями «вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «вчитель закладу загальної середньої освіти». Цей документ на законодавчому рівні проголошує обов'язковість інформаційно-цифрової компетентності ( у трудовій функції «Застосування сучасних змісту освіти, методик і технологій» з умовною позначкою - А3). Усе вище викладене демонструє нагальність проблеми й зумовленість вибору теми науково-дослідної роботи (НДР).

В основу концепції, як основної ідеї, оригінального розуміння, конструктивного принципу дослідження, покладено наступне. На наш погляд, керівник навчального закладу одночасно виступає у трьох соціальних ролях:

медіаграмотна людина, громадянин, споживач і творець інформації;

управлінець, менеджер, який впливає в умовах автономії на побудову системи медіаосвіти у навчальному закладі;

вчитель-предметник, який відповідно до кваліфікаційної категорії через викладання предмету, курсу має сприяти формування медіаграмотності школярів.

Як *медіакомпетентна людина*, керівник має систему знань щодо соціокультурного, економічного і політичного контексту функціонування медіа; критично оцінює й розуміє її здатність бути носієм і передавачем медіакультурних цінностей, смаків і стандартів; має навички взаємодії з

медіапростором; створює нові елементи медіакультури сучасного суспільства; реалізує активну громадянську позицію.

*Як управлінець* сприяє створенню системи медіаосвіти у закладі. Для цього, на нашу думку, потрібні знання нормативно-правових та концептуальних засад, змісту (існуючі програми), шляхів (через варіативну складову, через предмети, у позаурочній діяльності, участь в експерименті, проєктах) й форм запровадження з урахуванням реальних потреб і можливостей; висока мотивація до втілення моральних принципів й академічної доброчесності; аналітичні, організаторські (менеджерські) вміння й навички тощо.

*Як предметник – медіапедагог* має відповідну педагогічну і медіапсихологічну компетентність і впроваджують медіаосвіту, що є однією з трудових функцій та професійних компетенцій, як зазначалось вище.

Такий підхід дозволив вибудувати логіку, зміст, етапи та обрати методи дослідження. Етапами дослідження 2020 – 2021 років є:

I. Діагностично-прогностичний (теоретична розвідка, вивчення нормативно законодавчих та програмних документів, визначення продукту НДР, стратегічне планування).

II. Організаційний (складання плану, розробка діагностичного інструментарію з медіакомпетентності для онлайн- та офлайн-опитування).

III. Діяльнісний (проведення моніторингу теоретичної та практичної обізнаності, мотивації, готовності до втілення медіаосвіти у практику роботи закладів освіти, вивчення доробків освітян області).

IV. Узагальнюючий (аналіз та узагальнення результатів, створення ресурсно-інформаційної бази з питань медіаосвіти та розробка рекомендацій для формування змісту та форм підвищення кваліфікації на базі ХОШПО).

Основними емпіричними методами НДР обрано: спостереження, інтерв'ю, анкетування, експертна оцінка, самооцінка, аналіз даних. Інформативними джерелами, на наш погляд, є вивчення документації шкіл, матеріалів конференцій з висвітлення досвіду, онлайн-виставок, педагогічних ярмарок ідей, конкурсів тощо, розподіленими за визначеними трьома аспектами (ролями).

Зручною формою стало опитування в онлайн-режимі груп слухачів курсів, яке сприяє оцінці, відбору найбільш продуктивних за змістом та формами занять з медіаграмотності, вивченню запитів керівників закладів освіти тощо.

Якісний та зручний у роботі діагностичний інструментарій, побудований на концепції соціальних ролей керівника закладу, має забезпечити валідність та ефективність дослідження, результати якого будуть використані задля вдосконалення системи підвищення професійної компетентності управлінців та педагогів.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Іванов В.Ф. Медіаосвіта та медіаграмотність: підручник / Ред. упор. В.Ф. Іванов, О.В. Волошенко; За наук. ред. В.Різуна. — К.: Центр вільної преси, 2012. — 352 с.
2. Зазуліна Л.В. Дослідження рівня медіакомпетентності слухачів у системі післядипломної педагогічної освіти / Зб. матеріалів Всеукр. науково-пр. Інтернет-конфер. «Розвиток інформаційної компетентності та медіаграмотності керівника Нової української школи в умовах післядипломної педагогічної освіти». — Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2019. — С. 85-92. — Режим доступу: <http://conf-hano.at.ua/load/zbirniki/4>.
3. Концепція впровадження медіаосвіти в Україні (нова редакція). MediaSapiens. — Режим доступу: [http://osvita.mediasapiens.ua/mediaprosvita/mediaosvita/kontseptsiyavprovadzhennya\\_mediaosviti\\_v\\_ukraini\\_nova\\_redaktsiya/](http://osvita.mediasapiens.ua/mediaprosvita/mediaosvita/kontseptsiyavprovadzhennya_mediaosviti_v_ukraini_nova_redaktsiya/).
4. Проект професійного стандарту за професіями «вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «вчитель закладу загальної середньої освіти». — Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-rozrobilo-novij-profesijnij-standart-vchitelya-dokument-na-gromadskomu-obgovorenni>

УДК: 37.035:316.46:352

K19

**Галина КАНАФОЦЬКА,**

*Координатор Центру стратегічних комунікацій та моделювання,  
незалежний тренер-викладач, м.Київ, e-mail: [g\\_kan@ukr.net](mailto:g_kan@ukr.net)*

### **ОСВІТНІ ПАРАДОКСИ ЛІДЕРСЬКИХ ПРОГРАМ**

Починати варто з парадоксів лідерства, які дають нам розуміння того, що вони виникають незалежно від існуючої парадигми змін чи якогось конкретного епохального періоду життя країни: вони існували, існують і продовжуватимуть існувати. А коли ми парадокси лідерства підтягуємо під освіту, то вони стають ще й освітніми парадоксами, перший з яких лежить у площині відсутності такої спеціальності як «лідер», але наявності лідерських компетенцій. Освіта готує менеджерів, управлінців, керівників. То як це пов'язано з лідерством? В цьому плані мені імпонує апеляція до слів Пітера

Друкера: «...Що ж до відокремлення менеджменту від лідерства, то це нонсенс. Це дві частини однієї роботи. Вони, звичайно ж, відрізняються, як ліва рука відрізняється від правої або ніс від рота, але вони належать до одного тіла».( Galagan, P.A. (1998). Peter Drucker: Training and Development).

З огляду на наявність величезної кількості лідерських теорій, які постійно доповнюються й розвиваються та поповнюються новими сучасними теоріями, знову виникає колізія, яка може призвести до освітнього парадоксу, що може бути спричиненим відсутністю знаходження відповідей на питання: Якою теорією має покеруватися освітній менеджмент?; Якими якостями має бути наділений керівник освітнього закладу?; Чи лише керівник закладу освіти є і повинен бути лідером? Чи може керівник освітнього закладу одночасно бути і керівником і лідером? Тут ми підходимо впритул до необхідності визначитися, кого ми вважаємо лідером. Наш науковий і практичний досвід засвідчує, що лідер – це той, хто усвідомлює, що влада дається іншими і використовується для створення можливостей і альтернатив, той, хто готовий прийняти владу, готовий вести і готовий брати за це відповідальність. А вести може лідер, здатний стратегічно мислити та мати сформовані відповідні цінності, риси характеру і компетентності, для того, щоб сформувати місію, візію, культуру та визначати спільні організаційні цінності структур, які вони очолюють і ведуть. Добре, коли керівник, менеджер структури є одночасно лідером. Тобто: - одна і та сама людина має водночас забезпечити ефективність внутрішніх процесів (менеджмент) і при цьому ще й ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, перебуваючи над системою (лідерство). Виходить, що саме таких керівників-лідерів має готувати і наша освіта. От і маємо черговий парадокс, що підтверджується словами Джона Маріотті: «Лідери - це архітектори. Менеджери - це будівельники. Потрібні як перші, так і другі. Втім, чи можливо збудувати щось особливе, нестандартне без участі архітектора?».( Manotti, J. (1998). «Leadership Matters», «Industry Week»). Чомусь саме на цьому хотілося б застановитися і перевести це у площину філософії освіти, особливо, по відношенню до закладів освіти, які включають лідерські програми у програми підготовки за спеціальностями та в програми підвищення кваліфікації, бо вони досить часто є тими «архітекторами», за проектами яких можуть почати працювати «будівельники». А чи насправді вони такими є?

Тепер маємо визначитися з лідерством та його ефектом. Лідерство - це здатність впливати. Вплив - це здатність привносити зміни, у тому числі у спосіб мислення. Зміни – це результат відкриття внутрішньої мотивації до

творчої діяльності, в процесі якої людина відкриває свої таланти і реалізує свій потенціал, що не потребує додаткових організаційних ресурсів, а є додатковим джерелом їх поповнення. Саме створення можливостей для прояву творчої діяльності людини і поєднання її зі стратегіями організації, дозволяє спільно рости і розвиватися та досягати значно більшого від наміченого. І знову питання: Чи повинні освітні лідерські програми спричинитися до зміни форм мислення та відкриття внутрішньої мотивації своїх учасників, у тому числі керівників закладів освіти? Які компетенції такі освітні програми мають запропонувати освоїти своїм учасникам, щоб вони стали здатними створити таке середовище людської взаємодії в своїх структурах, в якому люди стануть мотивованими, здатними творити, відкривати свій потенціал, сприймати та впроваджувати зміни, спричиняючись таким чином до спільного росту і розвитку? Знову зіштовхуємося з освітнім парадоксом, який лежить у площині реально відсутніх, а не формально-прописаних міжпредметних зв'язків курсів і програм: - кожен викладач несе окремо свою теорію свого предмета. Так само може відбуватися і з лідерськими програмами. Ми не просто говорили про постійне доповнення існуючих підходів до теорії лідерства новими теоріями. Цей факт дозволяє усвідомити лідерство як синтезуючу складову людської діяльності, яка ввібрала в себе усі зміни, що відбуваються як на рівні особистості, так і на рівні формальних і неформальних соціальних груп та організацій, а також на суспільному рівні. Це, у свою чергу призводить до появи нових управлінських парадигм.

Чи готові освітні заклади до пропозиції такого синтезуючого формату, якщо вони самі, навіть за умови демонстрації своїх якихось лідерських рейтингових позицій, не взаємодіють достатньо із сучасним ринковим зовнішнім середовищем, лишаючись для ринку не цікавими, - такими, що навіть не те, що не можуть підготувати сучасних лідерів, а й сучасних менеджерів, бо продовжують працювати швидше самі «будівельниками», не маючи достатньої автономії і перебуваючи до цього часу в командно-адміністративній системі управління, яка і «спускає» зміни по вертикалі влади, впливаючи у такий спосіб на їх впровадження, бо має можливості, забезпечені владою, це робити. І це ще один парадокс, який маємо вирішити саме шляхом освітньо-просвітницької діяльності: Як готувати лідерів, здатних трансформувати освіту через аналіз «сьогодні» «вчорашнього» задля формування і впровадження «завтрашнього»? бо лідерів не можна навчити, - їх можна лише просвічувати...

УДК 378.37.001

***Наталія Клясен**, кандидат педагогічних наук,  
старший науковий співробітник відділу проектної діяльності ДНУ  
«Інститут модернізації змісту освіти» МОН України,  
kliasenn2014@gmail.com*

## **ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ Й УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНИХ ЗМІН В ОСВІТІ**

На сьогодні світову практику розроблення проєктів, що базується на наукових методах, поставлено на потік, оскільки вони пов'язані з необхідністю управління змінами, що є невід'ємною складовою інноваційного розвитку сучасного суспільства. За даними досліджень близько 40% цілеспрямованої суспільно корисної діяльності, реалізується саме шляхом різних проєктів і програм, загальною вартістю, що складає понад 25% світового бюджету. Крім того, професійне управління проєктами дає можливість ефективно розподілити відповідальність та обов'язки між учасниками проєкту, в результаті чого заощаджується до третини часу і 20% фінансових витрат на їх реалізацію, знижуються ризики неуспіху проєктів [2].

У науковій літературі загальне поняття проєкту розглядають як обмежену в часі цілеспрямовану зміну окремої системи з встановленими вимогами до якості результатів і можливими обмеженнями витрат засобів і ресурсів та специфічною організацією діяльності для досягнення цілей.

Аналіз структури і характеристик різних означень проєкту засвідчує, що всі вони мають так звану предметну область – частину реального світу, що охоплює систему взаємопов'язаних суб'єктів і об'єктів, які мають певні властивості та перебувають у деякому співвідношенні. Предметна область належить до внутрішнього середовища, в якому здійснюється проєкт, решта – це зовнішнє середовище, яке своєю чергою може бути близьким або віддаленим, що так чи інакше впливає на його реалізацію.

Крім того, кожний проєкт має життєвий цикл – відрізок часу в межах початку і закінчення змін предметної області проєкту за певних фінансових, правових, логістичних та інших тимчасових обмежень, які, своєю чергою, потребують нормативно-правового забезпечення проєктної діяльності.

Типовий життєвий цикл проєкту складається з таких компонентів: початкова фаза, яка охоплює його ініціацію, обґрунтування місії (концепції) проєкту; фази планування проєкту; фази реалізації, що включає поетапний

процес його виконання, та фази завершення, яка містить аналіз результатів та процес виходу з проекту.

Проектам притаманні такі основні ознаки:

- цільова спрямованість, зорієнтована на досягнення результату;
- унікальність, що стосується проекту в цілому, а також окремих його складових;
- одноразовий характер, що відрізняє проекти від бізнес-процесів та інших дій, які мають повторювальний характер;
- часовий горизонт дії, який може бути обмеженим, коли треба визначити період успіху і або невдачі проекту, або ж не можна встановити реальну цінність та обсяги його фінансових витрат без обмежень у часі;
- кількісна вимірюваність, за якої всі витрати і вигоди від проекту має бути визначено у цифровому еквіваленті, оскільки саме кількісні показники є підставою для його експертної оцінки [3].

Проект може мати додаткові ознаки, наявність яких не суперечить основним ознакам: ресурсні обмеження, новітність поставлених задач і проблем, комплексність, правове та організаційне забезпечення тощо. Зрештою, проект – це філософія освіти, що поєднує ціннісно-змістові основи культури та діяльнісну соціалізацію особистості, сприяє формуванню її духовного світу, визначає особистісну позицію, роль і способи поведінки в глобалізованому суспільстві [4].

Головним завданням управління проектами є досягнення цілей та виконання задач проекту або програми, зважаючи на наперед визначені обмеження. Розроблення проектів, реалізація та імплементація його результатів мають здійснювати на основі широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій та Інтернет-ресурсів.

Йдеться насамперед про використання сучасного краудфандингу, який на сьогодні у нас мало відомий. Краудфандинг (від англ. crowdfunding, crowd – «громада, гурт, юрба», funding – «фінансування») – громадське фінансування або фінансування громадою, тобто співпраця людей, які добровільно об'єднують свої фінансові та інші ресурси. Саме про такі проекти йдеться у п. 3 статті 1 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [1].

Отже, практика засвідчує, що вітчизняний досвід проектної форми організації освітнього середовища або окремих його структур потребує глибокого осмислення, вивчення, узагальнення не лише на науково-теоретичному, а й практичному рівні. Адже поза увагою дослідників

залишаються аналіз і дослідження з проблем проектної діяльності в контексті європейської інтеграції освіти. Необхідно посилити увагу щодо формування у педагогічних працівників та учнів, починаючи з молодших класів, проектного мислення, вмінь і навичок, а також розуміння того, що проектна діяльність й управління проектами є ефективним інструментом сучасних змін в освіті.

**Список використаних джерел та літератури:**

1. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 18 черв. 2014 р.: за станом на 01 травня 2015 р. [Електронний ресурс] // Офіц. сайт Верх. Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.
2. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник / О.Д. Сердюк. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 432 с.
3. Управління проектами: сутність та особливості застосування в освіті [Електронний ресурс] / Г. Литвиненко, Н. Клясен // Рідна школа. - 2017. - № 11-12. - С. 39-43. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh\\_2017\\_11-12\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh_2017_11-12_9).
4. Шевцова С. М. Теоретико-методологічна засади дослідження методу проектів як складової формування майбутніх педагогічних кадрів./ Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Збір. наук. праць / Гол. ред. В. Г. Воронкова. – Вип. 38. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2008. – С.2002–212.

УДК 37.072

***Антоніна КОЗАКЕВИЧ,**  
кандидат економічних наук., доцент  
кафедри філософії, економіки та менеджменту освіти  
Рівненського ОІППО*

**АВТОНОМІЯ ОСВІТНІХ УСТАНОВ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ**

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах становлення суспільства знань, істотно зростає роль освіти в досягненні соціально-економічного прогресу. Ці обставини обумовлюють перехід до нових умов господарювання, змінюють роль і функції вищого навчального закладу, викликають необхідність трансформації державного регулювання. Діяльність навчальних закладів здійснюється в умовах ринкових відносин, посилення конкуренції глобального масштабу. Саме тому університети повинні враховувати вимоги ринку, оперативно і адекватно реагувати на зміну кон'юнктури та нові тенденції.

Необхідною передумовою для успішної діяльності університетів в складних умовах мінливого глобального середовища виступає їх здатність і можливість самостійно приймати рішення. Повністю перебуваючи в рамках державного регулювання, освітні установи не використовують можливості, пов'язані з ринковими механізмами, які можуть сприяти підвищенню їх гнучкості та адаптивності. Пошук оптимального співвідношення державних і ринкових механізмів стає актуальною проблемою в теорії і практиці освітньої діяльності. В цьому контексті питання автономії вищих навчальних закладів набуває виняткової важливості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про те, що сформувалася єдина позиція більшості дослідників щодо необхідності автономії в тій чи іншій мірі для університетів. За минулі роки освітня наука і політика істотно збагатилася різними розробками проблем автономії університетів. Особливо виділяються дослідження, проведені під егідою ЄС і ЄАУ (Європейської Асоціації Університетів). Зокрема, ЄАУ підкреслює ключову роль інституційної автономії для вищих навчальних закладів і суспільства в цілому. Разом з тим, відбувається ускладнення поняття автономії вищих навчальних закладів на сучасному етапі, що пов'язано зі складною структурою цього поняття. Тому єдиної думки про рівень автономії, її параметри, види, сфери застосування, необхідності їх регулювання на даному етапі немає [5].

**Метою статті** є дослідження механізму автономії навчальних закладів на ринку освітніх послуг.

**Виклад матеріалу дослідження.** Поняття автономії в найширшому розумінні означає певну міру самостійності в прийнятті рішень. Щодо навчальних закладів необхідність автономії була озвучена ще в 60-х роках ХХ століття. Фінансові аспекти автономії були представлені лише формальним посиланням на наявність відносної фінансової свободи при налагодженні міжнародних контактів.

Лісабонська Декларація 2007 року чітко визначила чотири види автономії: академічна (рішення за навчальними планами і методам викладання, напрямками, масштабами і методам досліджень), фінансова (отримання і розподіл фінансування, рішення по платі за навчання, використання прибутку і т.д.), організаційна (визначення структури та статуту університету, укладання контрактів, вибори ректора та інших менеджерів) і кадрова автономія (набір, оплата праці, кар'єра персоналу) [2].

Організаційна автономія, в рамках певних дослідженням, полягає в формуванні загальних правил функціонування університету. Вона може включати в себе формування і регулювання організаційної структури ВНЗ.

Ще одним аспектом організаційної автономії є можливість створювати нові юридичні особи. У більшості розвинених країн вузи можуть створювати як комерційні так і некомерційні організації. Реалізація спектра функцій університетів в сучасних умовах вимагає обов'язкового розширення їх автономії, їх прав і повноважень щодо здійснення відповідної діяльності [4].

Найскладнішим питанням є пошук балансу між державним регулюванням і реальною автономією ВНЗ. Так, академічна автономія не може бути реалізована в умовах державного регулювання і бюрократизації процесу освіти.

Академічна автономія університетів полягає в можливості приймати рішення про загальну кількість студентів, що може бути реалізовано в рамках декількох моделей: самостійне рішення університету щодо загальної кількості студентів; спільне рішення як державних органів, так і університету; рішення виключно державних органів управління; рішення щодо кількості приймаються на двох рівнях.

Фактично академічна автономія при її реалізації повинна супроводжуватися змінами адміністративних функцій і перерозподілом повноважень в рамках вищих навчальних закладів [3, 1].

Підтримка академічної автономії, в рамках якої визначається свобода наукової діяльності, має супроводжуватися впровадженням практик управління, характерних для приватного бізнесу і комерційного сектора економіки. Невід'ємними рисами автономії університетів повинні ставати: управління ризиками, стратегічне фінансове управління, формування дослідницького і фінансового портфоліо і т.д.

Однак, автономія диктує необхідність підпорядкування законам ринку і формування такого пакету знань, який буде затребуваний на ринку праці. В той же час, відбувається утиск фундаментальних досліджень, в яких ринок не зацікавлений. Подолання цих обмежень має бути компенсовано продуманим державним регулюванням, яке повинно націлювати університети на стратегічні потреби і інтереси суспільства.

Інша суперечність, що формується в сучасних умовах пов'язана з автономією фінансовою. Фінансова автономія передбачає свободу вищого навчального закладу використовувати фінансові кошти на свій розсуд. Однак, кошти отримані шляхом державного фінансування припускають наявність

великого обсягу звітної документації і наявність певних критеріїв ефективності використання цих коштів.

Фінансова автономія полягає в тому, що освітня установа без узгодження з засновником: здійснює матеріально-технічне забезпечення і оснащення освітнього процесу відповідно до державних і місцевих норм в межах власних фінансових засобів; залучає для забезпечення своєї діяльності додаткові фінансові джерела і матеріальні засоби, в тому числі недержавна освітня установа має право використовувати банківські кредити; встановлює структуру управління діяльністю установи, штатний розклад, розподіляє посадові обов'язки; реалізує різні види діяльності, в тому числі підприємницьку; встановлює заробітну плату працівників установи, в тому числі надбавки і доплати до посадових окладів, порядок і розмір їх преміювання; розпоряджається доходами, отриманими від здійснення самостійної діяльності; може мати самостійний баланс і особовий рахунок; реалізує вироблену продукцію, результати роботи, надає послуги.

Наявність такої автономії обмежує можливість впливу державних органів управління освіти. Для органів управління освіти навчальний заклад виступає як якась певною мірою замкнута одиниця. Доступними для впливу в залежності від організаційно-правової форми та типу навчального закладу залишаються тільки: загальні умови функціонування, що включають правовий простір, систему оподаткування, відносини власності; обсяг виділених бюджетних коштів і основні напрямки їх використання, показники кількості учнів за рахунок цих ресурсів; контроль за дотриманням умов ліцензії.

Ще більше автономія освітнього закладу посилена тим, що законодавство зобов'язує засновника будувати свої взаємини з ним на договірній основі. Фактично цим положенням визнається рівноправність освітнього закладу і його засновника в побудові взаємовідносин після того, як заклад створено. На практиці такий договір передбачає взяття сторонами на себе певних зобов'язань. Зокрема, засновник може взяти на себе зобов'язання: по фінансуванню підготовки фахівців, науково-дослідних робіт і розвитку матеріально-технічної бази закладу; по фінансуванню окремих програм і проектів з централізованих фондів засновника; за поданням інтересів освітнього закладу в органах державної влади і управління; по наданню консультативних та методичних послуг, забезпечення довідково-інформаційними матеріалами і т. д. Можна сказати, що ці взаємини

зобов'язання перетворюють засновника в партнера по спільній діяльності, зводячи до мінімуму функції адміністрування [6].

Одночасно освітній установі засновник може надати певні права по використанню закріпленого майна і земельних ділянок, по самостійному використанню прибутку, отриманого від здійснення статутної діяльності (некомерційного та комерційної), по залученню додаткових джерел фінансування статутної діяльності.

**Висновки.** Актуальність дослідження автономії вищих навчальних закладів визначається складністю самого поняття автономії. Діяльність вищого навчального закладу без надання автономії, в рамках жорсткого державного регулювання з часом призводить до викривлення як ринку освітніх послуг, так і ринку в цілому. Пошук оптимального співвідношення автономії і державного регулювання обумовлює наявність різного ступеня автономії, яка в свою чергу може відрізнятись в різних сферах діяльності університетів (організаційна, кадрова, фінансова, академічна).

Складність визначення природи, рівнів і механізмів автономії університетів в сучасному глобалізованому світі обумовлює актуальність і необхідність подальшого вивчення цих питань.

Стрімкі зміни в сучасному світі вказують на перспективність подальших досліджень можливостей автономії, пошуку оптимального поєднання повноважень університетів і державного регулювання.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Волосникова Л.М. О принципе академической автономии // Университетское управление: практика и анализ. 2005. №5. С.44-49.
2. Экономика образования. Дайджест за материалами зарубежной литературы 90-х годов. / Под ред. Н. П. Литвиновой. – Вып. 1. – СПб., 1997. – С. 70.
3. Кемаль Гурюз. Автономия университета и академическая свобода: исторические перспективы. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://ihe.nkaoko.kz/archive/67/389/>
4. Никольский В. Университетская автономия и академическая свобода: критический взгляд на взаимосвязь традиционных ценностей // Высшее образование в России. 2008. №6. С.147-155.
5. Парсонс Т. Система современных обществ– М.: АспектПресс, 1998. – С.127-131
6. Управление современным университетом: Монография / Под ред. Г.И.Лазарева. Владивосток: ВГУЭС, 2005. 324 с.

УДК 37.014.6 (477)

**Алла КОРНЕЙКО,**  
*доцент кафедри менеджменту освіти Волинського ІІПО,  
кандидат історичних наук, доцент*

**МОНІТОРИНГОВА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ:  
ДО ПРОБЛЕМИ ЗМІСТУ, ФУНКЦІЙ, ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ**

*Проаналізовано проблему моніторингової культури керівника освітнього закладу з точки зору її змістових, функціональних аспектів та основних етапів процесу формування.*

**Ключові слова:** *моніторинг, моніторингова культура, управлінська культура, функції управління.*

Сьогодні, в умовах суспільної модернізації, соціальні та політичні чинники висувають нові запити щодо оновлення філософії та парадигми вітчизняної освіти. Вектор змін лежить у площині якісних перетворень на усіх рівнях освітянського середовища, включаючи і рівень освітнього менеджменту. Тим самим зростають вимоги, що їх ставить сьогодення перед сучасним керівником закладу освіти. Адже, як свідчить досвід вітчизняних освітянських змін, жодна реформа не зможе досягнути своєї мети, якщо система управління не буде готова до змін не тільки у змісті навчання, а й у техніках та технологіях професійної діяльності менеджера освіти. Отож, проблема складових та детермінант професійної (у нашому випадку – управлінської) культури керівника освітньої установи набуває особливої актуальності.

Як відомо управлінська культура як система знань, умінь та навичок, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які забезпечують якісне виконання керівником своїх функцій, успішну взаємодію з учасниками управлінського процесу та ефективність управління загалом є рушієм управлінської діяльності керівника [1, с. 6].

Загальновизнано, що рівень управлінської культури є важливим показником рівня професіоналізму. Визначальними характеристиками рівня управлінської культури є не лише знання основ управління, моделі та стилі управління, а й «управлінські здатності, які визначаються як міра реалізації управлінських компетентностей» [7]. Очевидно, що серед цих «управлінських здатностей» помітну роль відіграє здатність переведення управління освітньою системою у т. зв. інформаційний режим: організація управлінської діяльності з урахуванням актуальної інформації, що надходить в результаті

систематичного спостереження за керованою системою, з метою всебічного її аналізу, прогнозування динаміки розвитку і прийняття на цій основі відповідних управлінських рішень.

В науковій літературі під систематичним спостереженням за будь-яким явищем, об'єктом чи системою для визначення співвідношення його стану з бажаним результатом або з первинним уявленням розуміють моніторинг [6, с. 74]. Зокрема, в освітній сфері моніторинг – це форма організації, збору, зберігання, обробки і розповсюдження так званої управлінської інформації про діяльність педагогічної системи, що забезпечує безперервний контроль її стану і прогнозування її динаміки. Виважене та своєчасне використання цієї інформації є необхідним на етапі планування й організації діяльності щодо покращення якості функціонування освітньої системи [4, с. 26].

За такої постановки питання здатність всебічно аналізувати керовану систему, прогнозувати її динаміку, встановлювати відповідність чи невідповідність результатів початковим припущенням, що базується на системі спеціальних знань, умінь, якостей, набутого досвіду є здатністю до моніторингової діяльності, яка, у свою чергу, характеризує моніторингову культуру керівника як складову культури управлінської.

За змістовими аспектами моніторингову культуру ми можемо розглядати як особливу інтегровану характеристику особистості керівника, значущу і відносно самостійну підсистему в структурі професійної культури управлінця. В цьому контексті вона включає в себе управлінські інформаційні, організаційні, діагностичні, аналітичні, рефлексивні, проектувальні, прогностичні і інші знання, вміння, професійні навички, а також професійно значущі особистісні якості як певні внутрішні фактори, завдяки яким відбувається «зовнішня» реалізація моніторингової культури.

З точки зору функціонально-діяльнісного підходу під моніторинговою культурою керівника ми розуміємо функціонал реалізації його готовності до моніторингової діяльності в процесі виконання ключових управлінських функцій, а саме: інформаційно-аналітичної, проектувально-прогностичної, організаційно-виконавської, діагностичної, регулятивно-корекційної тощо [5, с. 108]. У таких своїх проявах окреслене явище виступає одночасно і як детермінанта, і як результат розвитку управлінської культури, визначаючи корелюючий зв'язок між здійсненням моніторингової діяльності та рівнем ефективності управління освітньою системою. Тому сформованість моніторингової культури керівника можна вважати важливою ознакою його професіоналізму.

У процесі формування моніторингової культури можна виокремити аксіологічний, гносеологічний та праксеологічний етапи. На цих етапах реалізуються цільові, змістові і процесуальні характеристики досліджуваного явища [8, с. 15].

Аксіологічний (мотиваційно-цільовий) етап процесу формування моніторингової культури визначає особистісну спрямованість керівника на усвідомлення необхідності розвитку відповідної здатності до здійснення моніторингової діяльності. В якості змісту мотиваційного компоненту розглядається оптимальна реалізація ключових управлінських функцій, про які йшлося вище. Гносеологічний (когнітивний, теоретико-пізнавальний) компонент процесу формування моніторингової культури органічно включає до комплексу знань керівника специфічні знання про функціонально-технологічні характеристики освітнього моніторингу та способи його реалізації. Зазначений компонент виступає своєрідним «інтегратором» моніторингової культури, передбачаючи здатність керівника до педагогічних інновацій. На праксеологічному (діяльнісно - проектувальному) етапі формування моніторингової культури реалізується одна з найважливіших функціональних характеристик управлінської діяльності керівника, яка полягає у планомірному конструюванні змісту і векторів подальшого розвитку керованої системи. Це досягається в процесі наукового опрацювання результатів моніторингу, аналізу та інтерпретації отриманих даних та прийняття відповідних коригувальних рішень [2, с. 24-25].

Зазначені компоненти процесу формування моніторингової культури, реалізуючись у своїй єдності та наступності, забезпечують активний пошук управлінським суб'єктом нових підходів до своєї професійної діяльності на системній, інформаційній та науково-обґрунтованій основі.

Отже, сформована у керівника закладу освіти моніторингова культура надає освітньому менеджеру інформаційні, аналітичні, наукові інструменти, необхідні для того, щоб об'єктивно аналізувати систему, проводити зіставлення існуючого стану керованого об'єкта із запланованим, виявляти тенденції, прогнозувати подальший розвиток та приймати на цій основі рішення щодо поточного коригування, і, тим самим, підвищувати обґрунтованість та ефективність управлінських рішень [3, с. 44]. Саме тому моніторингову культуру керівника закладу освіти можна розглядати не лише як складову його управлінської культури й показник рівня сформованості професійної культури загалом, а й як механізм ефективної реалізації менеджером освіти ключових функцій управління освітньою системою.

**Список використаних джерел та література:**

1. Касьянова О. М. Моніторинг в управлінні навчальним закладом. *Управлінський супровід моніторингу якості освіти* / Т. Б. Волобуєва. Х.:Видав. гр. «Основа», 2004. 96с.
2. Корнейко А. О. Моніторингова компетенція керівника навчального закладу як складова його професійної компетентності. *Педагогічний пошук*. 2016. № 2(90). С.22-25.
3. Лукіна Т. Моніторинг якості освіти: теорія і практика. К.: Вид. дім. «Шкіл. Світ», 2006. 128с.
4. Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти: монографія / за ред. О. І. Ляшенко. К.:Педагогічна думка, 2011. 160 с.
5. Рожелюк І. Я. Аналіз стану підготовки майбутніх викладачів до моніторингової діяльності в сфері сучасної освіти. *Вісник Черкаського університету*. 2017. № 9. 107-109
6. Рябова З. Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів. *Моніторинг у ЗНЗ* / упоряд. М. Голубенко. К.: Шкільний світ, 2007. 128с.
7. Святоха В.А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 3 (32). С. 237-242.
8. Ячина Н. П. Формирование мониторинговой компетентности учителя в условиях общеобразовательного учреждения: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.01. К,2009. 25с.

УДК 37.07:005.3

**Світлана КОРОЛЮК,**

*кандидат педагогічних наук, доцент,*

*завідувачка кафедри менеджменту освіти*

*Полтавського ОППО ім. М.В.Остроградського*

**КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА НУШ: ВЕКТОР РОЗВИТКУ**

Реформування системи освіти, впровадження Концепції НУШ, прийняття нових Законів України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту»(2020) ставлять багато викликів перед педагогічними працівниками, й особливо перед керівниками закладів освіти.

Перед керівниками стоять завдання: як розробити й впровадити внутрішню систему забезпечення якості освіти; підтримувати роботу органів громадського самоврядування; плекати академічну доброчесність, розвивати

колектив, виробляти у працівників готовність до впровадження нововведень; підтримувати роботу закладу за усіма напрямками його діяльності, переходити до автономії закладу, підтримувати автономію вчителя; впроваджувати методи колегіального управління, делегувати повноваження; розробляти спільно з педагогами, учнями, батьками стратегію розвитку закладу освіти, та багато іншого.

В цих умовах мова йде про готовність самого керівника до змін та необхідності розвитку у нього відповідних компетентностей, які дадуть змогу вийти на вищий рівень розвитку, впевнено вести заклад освіти до покращення якості освіти. Вимоги до компетентності керівника визначені у статті 26.п.3 Закону України «Про освіту»: 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 їх 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. [2].

Законом «Про освіту» визначено, що керівник закладу має розбудовувати у закладі внутрішню систему забезпечення якості освіти. А в «Абетці для директора» (Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти) визначено чотири напрями внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти закладу:

1. освітнє середовище;
2. система оцінювання здобувачів освіти;
3. педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти;
4. управлінські процеси [1, С.10].

Звернемося до останнього напрямку – управлінська діяльність, який складається з таких основних вимог:

4.1. Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань;

4.2. Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм;

4.3. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників;

4.4. Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою;

4.5. Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності.

Таким чином, вважаємо, що на основі цих вимог і має базуватися розробка плану професійного розвитку компетентностей керівника.

Наприкінці можемо зазначити, що сучасний керівник має: знати нормативно-правове забезпечення реформування системи освіти; володіти компетентностями лідера і фасилітатора; застосовувати знання з управління та освітнього менеджменту в практичних ситуаціях функціонування ЗЗСО; знати концептуальні засади дитиноцентризму як нової філософії сучасної освіти в Україні та педагогіки партнерства; забезпечувати індивідуальну освітню траєкторію учнів та працівників; володіти методикою здійснення супервізії (наставництва) професійного розвитку педагогічних працівників; запроваджувати принципи й умови інклюзивної освіти; формувати робочий навчальний план закладу, створювати нові освітні та навчальні програми; формувати безпечне освітнє середовище; знати процес ліцензування та державної реєстрації ЗЗСО; забезпечувати прозорість діяльності закладу загальної середньої освіти, її фінансів, організацію та ведення самостійного бухгалтерського обліку; впроваджувати демократичної моделі управління закладом; формувати і розвивати персонал закладу; здійснювати розробку та реалізацію стратегії (розроблення програми) розвитку закладу.

На основі цього в закладах післядипломної педагогічної освіти складаються програми підвищення кваліфікації керівників закладів освіти згідно з новими вимогами щодо підвищення кваліфікації педагогічних (керівних) кадрів освіти.

#### **Список використаних джерел та література:**

1. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. – Київ, Державна служба якості освіти, 2020 - 240 с.

2. Закон України «Про освіту» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 19.05.2020).

3. Закон України «Про повну загальну середню освіту» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення 19.05.2020).

УДК 37.07.005.94

**Олена КОСИНЬСКА,**  
*кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри соціальної роботи та педагогіки вищої школи  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*

## **УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

Розвиток цифрових технологій вносить кардинальні зміни у функціонування різних сфер людського суспільства у тому числі і освіти. Вже тривалий час проводяться дослідження щодо запровадження інформаційних технологій в організацію навчального процесу у навчальних закладах різних рівнів. У багатьох вітчизняних і зарубіжних університетах створені платформи для дистанційного навчання. Науковці твердять про необхідність організації такої форми навчання і при здобутті середньої освіти. Реалії сьогодення показали, що це не тільки можливості, а й необхідність в умовах глобалізації, оскільки збільшується уразливість як економічної, так і соціальної сфери. Зараз ми переживаємо саме таку ситуацію, коли в умовах пандемії необхідно організувати функціонування багатьох сфер, у тому числі і освіти.

У нашій державі розроблені нормативні акти щодо організації дистанційного навчання [1], однак у них не передбачено його масового характеру. Особлива ситуація змусила в короткі терміни, фактично без підготовки, запровадити цей процес як у школах, так і в університетах. Очевидно, що за таких умов ні педагоги, ні учні не були готовими до якісної роботи на відстані. Виявилися позитивні сторони дистанційного навчання, а також проблеми, які вимагають негайного вирішення. Судячи з активного обговорення дистанційного навчання у колі педагогів, батьків, студентів, учнів загальноосвітніх шкіл, однією з чи не найбільш гострою проблемою стало перевантаження і тих, хто навчається, і тих, хто навчає. Причиною цього, перш за все, є відсутність досвіду, а також дидактична неготовність педагогів та відсутність навичок роботи на відстані у студентів і школярів. Крім того стало очевидним, що процес дистанційного навчання має бути керованим як на рівні кожного конкретного викладача, так і на рівні навчального закладу, кафедри. І одним із об'єктів управління має стати навчальна інформація.

Навчальний процес фактично має ознаки потоку в плані руху інформації від педагога до учня і у зворотному напрямку, що забезпечує не тільки засвоєння знань, а й подальші дії викладача на основі отриманої інформації про якість цього процесу. Це неможливо організувати без технічної, програмної, дидактичної та управлінської підтримки.

Інформаційні потоки мають ряд особливостей. Зокрема вони повинні: забезпечити прями та зворотній зв'язок; попереджувати шуми (спотворення або часткову втрату інформації); відповідати ритму навчального процесу в залежності від вікових та індивідуальних особливостей учнів (студентів) і враховувати календарний план та розклад навчальних занять, індивідуальну, колективну та самостійну роботу; передбачати дозування навчальної інформації, не бути перевантаженими; об'єм інформації, яка передається, має відповідати рівню розвитку та підготовки учня (студента); бути регулярними і ін. Щоб забезпечити якість навчання, то ними потрібно управляти.

Управління будь-якими процесами, у тому числі і навчальним, передбачає: послідовне визначення мети, планування її досягнення, організацію виконання плану, мотивацію учасників процесу, координацію їх дій, контроль та корективи діяльності суб'єктів, співставлення отриманих результатів з поставленою метою. Це повинно відбуватися і на рівні педагога, так і на рівні адміністрації навчального закладу.

Практика показала, що планування навчальної дисципліни, окремих занять не враховує особливостей дистанційного навчання. Проведення занять на певних платформах, з використанням відео та аудіо зв'язку передбачає наявність певного технічного забезпечення та доступу до інтернету, але в конкретній сім'ї може бути одночасно кілька учнів чи студентів і вони не завжди мають необхідні умови для такого навчання. При дистанційному навчанні свої особливості має і мотивація суб'єктів цього процесу, її форми та ефективність потрібно більш детально вивчати психологам. Форми та види контролю також необхідно удосконалити, оскільки вони мають забезпечити об'єктивність рівня засвоєних знань.

Учні та батьки відмічають, що кожен педагог намагається максимально завантажити учня (студента) і не враховує, що його колеги роблять так само, а це приводить до перевантаження, що свідчить про відсутність координації дій викладачів. Спрощена форма підсумкової атестації в умовах карантину не дозволяє робити об'єктивні висновки про якість дистанційного навчання. Все це підтверджує, що забезпечення якості дистанційного навчання без управління неможливе.

Враховуючи, що система освіти України по закінченні карантину, швидше за все, змінить підходи до організації навчального процесу і елементи дистанційного навчання будуть використовуватися більш широко, адміністраціям навчальних закладів необхідно не тільки забезпечити педагогів усім необхідним для дистанційного навчання – технікою і програмним забезпеченням, а й провести навчання педагогів, спрямоване на оволодіння ними інформаційними технологіями, створити систему координації викладачів, які працюють в одному класі чи академгрупі. В організації дистанційного навчання збільшується роль функції координації, а не контролю.

Продумана система управління організацією дистанційного навчання забезпечить високу його ефективність..

**Використані джерела:**

1. Положення про дистанційне навчання. Наказ МОН № 466 від 24 квітня 2013 року. //режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13>
2. Як поліпшити (не) дистанційне викладання? //Академічна добросесність: інформаційний бюлетень. Випуск № 9, квітень 2020 //режим доступу [www.SAUP.ORG.UA](http://www.SAUP.ORG.UA)

УДК 37.018.43–047.36

**Роман КУТОВИЙ,**  
*методист відділу ЗНО та моніторингових досліджень  
Волинського ІППО*

**ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЗМІСТУ ІНФОРМАЦІЙНО-  
МОНІТОРИНГОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА ЗЗСО  
В СИСТЕМІ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ**

Відділ ЗНО та моніторингових досліджень інституту згідно з чинним положенням про структурний підрозділ, здійснює науково-дослідну та навчально-методичну роботу в системі післядипломної освіти з метою осмислення та узагальнення багатого практичного досвіду «польових досліджень», наступного поширення інноваційних знань про алгоритми, регіональну й локальну специфіку організації та проведення досліджень для керівників та спеціалістів, відповідальних за забезпечення якості освіти [2].

Порядок дня наукових та освітньо-методичних заходів для зазначених категорій фахівців формується на основі принципів дидактики й андрагогіки, має на меті вдосконалити та розвинути прикладні управлінські й соціологічні компетентності учасників *на засадах*: науковості; системності, проблемності, доступності викладу матеріалу; партнерської взаємодії, відкритого діалогу; практичної зорієнтованості, опанування технології та її адаптації для вирішення конкретних завдань моніторингу [1, с. 91].

Дослідження, опрацювання, апробація, презентація *моніторингового та соціологічного аспектів* у системі освіти в цілому та неперервної освіти зокрема представлені за низкою *напрямків* (за С. С. Мітягіною) [3, с. 130-131]:

➤ розбудова систем моніторингу динаміки якості освіти та забезпечення якості освіти регіонального (область), субрегіонального (район, місто) і локального (ОТГ, школа) рівнів;

➤ поширення досвіду організації та проведення в регіоні моніторингових заходів у рамках участі у всеукраїнських та міжнародних програмах;

➤ забезпечення науково-методичної, навчально-методичної підтримки та супроводу функціонування й розвитку регіональної системи моніторингу стану і процесів освіти, надання методичної і консультативної допомоги методичним осередкам;

➤ сприяння підвищенню управлінської, соціологічної, моніторингової компетентності й культури керівних, педагогічних кадрів;

➤ ознайомлення педагогічної громадськості й суспільства з результатами моніторингових досліджень, популяризація соціологічного підходу до вивчення і перетворення освіти.

На виконання щорічних планів роботи інституту з розробки науково-дослідної теми відділу «Моніторингові дослідження як засіб оперативного управління якістю освіти», теми дослідження автора «Використання результатів локального моніторингового дослідження динаміки рівня освітніх досягнень учнів ЗЗСО як підстава для управлінської корекції процесу якості освіти» зроблено наступне:

- розроблено типовий алгоритм організації та проведення локального моніторингу якості освіти як складової внутрішньої системи забезпечення якості освіти (згідно з положеннями ст. 26 і 41 Закону України «Про освіту»);

### *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

- вдосконалено модель організації та проведення моніторингу динаміки рівня освітніх досягнень учнів ЗЗСО області;
- доопрацьовано зміст пакету інструктивно-методичних матеріалів та адаптовано для потреб моніторингу локального рівня;
- продовжено розробку технологічної схеми проведення дослідження із застосуванням дистанційного методу збору первинної інформації.

Відділ ЗНО та моніторингових досліджень інституту регулярно презентує власні напрацювання у рамках постійно діючого науково-методичного семінару для керівників ЗЗСО області й представників гуманітарних відділів ОТГ *«Методичні засади типового алгоритму організації та проведення локальних моніторингових досліджень якості освіти»*. Представлено доповіді та повідомлення про профільні новації у вітчизняному законодавстві, останні наукові досягнення, результати моніторингових досліджень у закладах освіти.

У 2018 році (25.01, 28.02, 01.03, 25.10) на базі Волинського інституту ППО відбувся цикл засідань науково-практичного семінару для директорів та заступників директорів закладів загальної середньої освіти I-III ст., присвячений розбудові системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості освіти в школі. Теоретико-методологічні засади моніторингу та практичні аспекти його упровадження в систему забезпечення якості освіти було розглянуто 23 березня 2019 р. на обласному семінарі-практикумі для керівників гуманітарних відділів ОТГ *«Моніторинг рівня освітніх досягнень учнів закладів загальної середньої освіти як ефективний інструмент забезпечення якості освіти»*, організованому відділом ЗНО та МД інституту.

З огляду на потребу розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у школах особливо актуальним і затребуваним є навчально-методичний супровід організації моніторингів. Відділ ЗНО та МД інституту готовий запрошувати відповідальних за якість освіти усіх категорій на обласні семінари, тренінги, надавати консультації щодо комплексу конкретних практичних питань моніторингової діяльності у закладах середньої освіти.

**Висновки.** Накопичений відділом ЗНО та МД Волинського ІППО багатолітній досвід адміністрування усього спектру процедур кампанії ЗНО; організації, проведення, обробки та використання результатів моніторингів; власні науково-дослідні розробки і публікації та матеріали навчально-

методичної роботи у системі післядипломної освіти роблять важливий внесок у забезпечення реформування середньої освіти області.

Науково-теоретичне осмислення змісту моніторингу системи освіти є важливим елементом корекції досліджень, контролю і самоконтролю, покращення й удосконалення інструментарію і структури, приведення у відповідність з новинами нормативно-правової бази освіти, інтеграції останніх результатів педагогічних та соціологічних досліджень.

### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Клокар Н. Теорія і практика моніторингового супроводу професійного розвитку педагогічних та управлінських кадрів регіону. *Післядипломна освіта в Україні*. 2016. № 1. С. 91-95.
2. Кутовий Р. С. Моніторинг умов організації освітнього процесу вчителів у системі забезпечення якості середньої освіти : науково-методичні матеріали. Луцьк : ВІППО; Вежа-Друк, 2019. 88 с.
3. Мітягіна С. С. Моніторингові та соціологічні дослідження в регіональній системі післядипломної педагогічної освіти. *Післядипломна педагогічна освіта в умовах децентралізації та модернізації : регіональний аспект* : [монографія] / за заг. ред. В. Є. Береки. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2017. С. 124-140.

УДК 378.1

**Мирослава КУПИРА,**  
*кандидат економічних наук, доцент кафедри  
менеджменту освіти Волинського ІППО*

## **ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**

Новою управлінською парадигмою в частині проведення ефективних реформ у сфері освіти виступає освітнє лідерство, що komponує в собі три аспекти (табл. 1) [1]:

Системні аспекти лідерства

<i>Лідерство в освіті</i> діяльність керівників/вчителів/учнів	<i>Лідерство для освіти</i> діяльність батьків для розвитку освіти	<i>Лідерство освіти</i> діяльність держави щодо ефективного розвитку освітньої сфери
--	--	---

В енциклопедії освіти [2] основна увага зосереджується на лідерстві, що проявляється через впровадження нових моделей поведінки, технологій,

процедур, принципів і цінностей в системі управлінської діяльності. Тобто, лідер в освіті – це особа чи інституція, яка здійснює діяльність у сфері освіти, спрямовану на її розвиток, а досягнення і результати цієї діяльності слугують показником руху для інших.

Так, на основі визначених критерій оцінки лідерства за В. Татенко [3], лідерство керівника проявляється за наступними принципами:

1. Прагненні вести за собою: лідер направляє та викликає бажання йти за ним.

2. Мотивації першості: для лідера є результатом власних зусиль, що проявляються в професіоналізмі, компетентності, здібностях, талантах та інших видатних якостях.

3. Впливовості: лідер наділений певною владою, його впливовість набувається самостійно.

4. Зануреності і закоханості у свою справу: для лідера «мотив діяльності відповідає самій діяльності».

5. Компетентності й креативності: лідер це людина, яка добре розуміється у своїй справі та використовує творчий підхід у вирішенні проблемних питань та ситуацій.

6. Психологічній надійності: лідер здатний підтримувати свій рівень «Я хочу», «Я можу», «Я повинен» у різних життєвих ситуаціях.

7. Адекватній самооцінці і саморегуляції: «справжній лідер вільний від заздрощів і вміє щиро радіти за успіхи інших».

8. Самовдосконаленні: лідер хоче вчитись, набувати досвіду, вдосконалювати свої знання та вміння.

Насамперед, лідерство є внутрішньою роботою над собою. А тому важливо розуміти хто ви є і у що вірите (рис. 1). Лідери з орієнтацією на цінності створюють такі ж групи, команди, організації. Лідери впливають через визначені стандарти в напрямку прийнятих рішень, показової поведінки, власної філософії та формують індивідуальний стиль керівництва в напрямку визначення ефективного алгоритму управлінської діяльності.

Так, як особистісні якості та стиль поведінки керівника є суттєвими компонентами, ще важливо окреслити додаткові ситуаційні фактори, які створюють соціальне середовище партнерської взаємодії керуючих і керованих. Ключових значень набувають соціально-психологічні характеристики команди, характер виконуваного завдання, вплив зовнішнього середовища та якість поданої інформації. Саме тому, всі ці фактори працюють через систему комплексності а рівень їх співвідношення

визначає обраний стиль управління для досягнення максимально ефективних цілей та результатів, відповідно до конкретних умов.

Проведені дослідження надали можливість виокремити основні якісні характеристики лідера в управлінні: чесність, інтелект, здатність розуміти людей, стійкість поглядів, впевненість, поінформованість про свої недоліки і достоїнства, наполегливість, скромність, терпіння, ерудованість, ініціативність, вміння слухати, стриманість та безпосередність, відчуття перспективи, пристрасність - емоційна захопленість, емпатія.

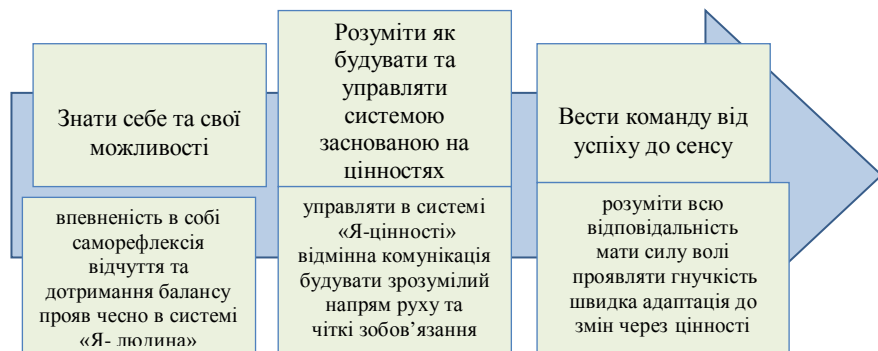


Рис. 1. Розвиток керівника-лідера

Отже, лідерство в системі управління є результатом командної роботи та відносин, які засновані на довірі та відкритості, наданні можливості працівникам діяти на власний розсуд та визначенні ключових критерій – кваліфікація, досвід, знання. Тобто, лідерство є динамічним процесом, спроможним ефективно переходити від однієї особи до іншої, керуючись високим рівнем професійної та особистої компетентності та результативності.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Калашнікова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах суспільних трансформацій: дис. ... д.пед.н.: 13.00.06-теорія і методика управління освітою; Київський університет імені Бориса Грінченка, 2011. С. 204.
2. Кремень В.Г. Енциклопедія освіти. АПН України. К. 2008. С. 454.
3. Татенко В.О. Психологічні ознаки професіоналізму. Психологічні перспективи. Вип. 4. 2003. С. 161-166.
4. Поспелова Т. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти: навчальний посібник. К., 2016. 36 с.
5. Линьов К.О. Прийняття управлінського рішення у закладі середньої освіти на засадах лідерства: навчальний посібник. К., 2016. 36 с.

УДК 37.07:005.95/.96

**Галина ЛУК'ЯНЧУК**,  
*старший викладач кафедри менеджменту освіти  
Волинського ІІПО, м. Луцьк, Україна, [g.lukianchuk@vippp.org.ua](mailto:g.lukianchuk@vippp.org.ua)*

## **ЛІДЕРСТВО КЕРІВНИКА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

The article examines the influences of leadership on the formation and development of the team with the characteristics of the team of the educational institution.

Key words: team management, leadership of the head of the educational institution, team, typology of leadership.

В статті розглядається вплив лідерства на формування та розвиток колективу з ознаками команди освітнього закладу.

**Ключові слова:** командний менеджмент, лідерство керівника закладу освіти, команда, типологія лідерства.

Комплекс динамічних змін останнім часом поставив перед закладами освіти низку завдань щодо забезпечення продуктивної освітньої діяльності. Динаміка розвитку науки спонукає освітянські організації до оптимізації власної діяльності та швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища. Проте, з'являються і внутрішні зміни, що пов'язані з необхідністю швидкої мобілізації власного потенціалу. В умовах швидких змін важливо бути готовим встигати за ними, а ще ефективніше йти в ногу зі змінами, подекуди стратегічно випереджуючи загальний цивілізаційний рух. Будучи стратегічною галуззю в розвитку держави, освіта має бути платформою лідерства і створювати необхідні умови для розвитку особистості в суспільстві, що пов'язані з формуванням здатності індивіда самореалізуватися. При цьому самореалізація має стати результатом ефективної життєдіяльності на основі здобутої освіти, що формує ключові базові компетентності. Заклад освіти в цих умовах має створити умови та забезпечити ефективний результат, що окреслений моделлю випускника: особистість + інноватор + патріот. Тобто, випускник має мати високий рівень критичного мислення, бути конкурентоспроможним та готовим до інноваційного розвитку, зі сформованою системою загальнолюдських цінностей, що стануть основою громадянської відповідальності за долю власної держави.

З огляду на вище зазначене, можемо передбачити, що реалізувати такі завдання може лише згуртований колектив педагогів-одномумців, яким керує відповідальна, стратегічно мисляча, високоморальна людина, здатна об'єднувати педагогів та вести за собою – керівник-лідер.

Слід врахувати, що кожна людина прагне самореалізації, самовираження, при цьому, залишаючись часточкою колективу, зберегти свою самобутність, індивідуальність, власну свободу, талант. Однак, якою не була б людина талановитою, перспективною, одній здійснювати продуктивну діяльність завжди важче, ніж в команді. Розмаїття чи цілісність колективної думки створює умови для більш ефективної роботи, вирішення проблем спільно завжди менш ризиковане наслідками, оскільки базується на консенсусі і узгодженні варіативного прогнозування і прийняття рішень. Так званий ефект соціальної фасилітації мотивує індивіда, спонукає до самовдосконалення та саморозвитку, часто створює трамплін до власного акме. [6]

Долати перешкоди, адаптуватися до змінних умов функціонування освітньої системи та закладу освіти зокрема звичайно ж легше спільно ніж поодинці. Тут команда, яка покеровується спільно визначеною метою, спільними цінностями, об'єднується для розв'язання спільних завдань, виступає своєрідним щитом для захисту інтересів та прагнень кожного її члена.

**Дослідження і публікації.** Проблематика командного менеджменту часто є об'єктом дослідження ряду вчених в вітчизняному та зарубіжному дослідженнях. Наше дослідження пов'язано з аналізом праць Елтона Мейо, Абрахама Маслоу, Курта Левіна, Дугласа Макгрегора, як класиків менеджменту, які досліджували загальні закони та закономірності менеджменту. Проблематика командного менеджменту досліджується з точки зору організаційного, культурологічного, психологічного, методичного аспектів. Розвиток освітнього менеджменту України в різноаспектному форматі завдячує таким вітчизняним науковцям-дослідникам як: В. І. Маслов, В. І. Бондар, В. С. Болгаріна, Л. І. Даниленко, С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка, Г. В. Єльнікова, Т. М. Сорочан, О. А. Філь, С. І. Болтівець, В. В. Химинець, О. Я. Маринівська, Л. Галіцина, С. В. Королук, В. В. Смолей, Є. Т. Ситниченко, І. Адізес, інші.

Все частіше в наукових розробках з освітнього менеджменту зустрічаємо поєднання таких понять, або їх прихованої сутності, як лідерство та командний менеджмент. Діяльність педагогічного колективу заснована на

синергії педагогів-індивідів, що складають потужну енергію колективу, як команди. Система цінностей колективу, що об'єднують людей в професійній (в нашому випадку педагогічній) діяльності формує корпоративну культуру освітньої організації. Це і є основою командної роботи. Тому командний менеджмент, очолюваний керівником-лідером на сьогодні є умовою забезпечення високої якості освіти як платформи для саморозвитку та самореалізації кожного зокрема і закладу вцілому.

**Метою статті** є дослідження впливу лідерства керівника закладу освіти на формування та ефективність командної діяльності педагогічного колективу.

**Виклад основного матеріалу.** Коротко розкриємо сутність понять «лідер», «лідерство». Лідер — той, хто веде; перший, що йде попереду, завжди перемагає. Член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього в прийнятті серйозних рішень і вирішенні важливих проблем.[Вільна енциклопедія] Лідер — той, хто стоїть на чолі політичної партії або іншої певної суспільно-політичної організації; вождь, керівник; особа або група осіб, що йде першою у якому-небудь змаганні. [8].

Електронне видання «Словотвір» тлумачить значення слова «лідер» в контексті синонімічного ряду таких: провідник, ватажок, перший, поводитир, вождь, ватаг. [2]

Кожне з зазначених тлумачень пояснює значення слова «лідер» з точки зору пріоритетності, авторитетності, першості. Л. Даниленко розкриваючи сутність лідерства в освітньому менеджменті, зазначає, що «...лідерство – це сила, що сприяє формуванню в групі людей здатності роботи щось, що відрізняється від діяльності оточення і є кращим. Ця якість може виявлятися у кращому творчому результаті або у вищому рівні виконання виробничих завдань. По-суті, лідер – це агент змін, який може надихнути інших робити краще і більше, ніж вони будь-коли робили».[7]

В. Ковальчук зазначає: «В ідеальному варіанті він (керівник) у педагогічному колективі стає одночасно й "лідером", і "менеджером". Поняття "керівництво" й "управління" зазвичай не розрізняють за змістом, хоча вони мають істотні відмінності. Лідерство не вичерпує і не заміняє процес управління, а доповнює його в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети. Менеджер - це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Менеджер не завжди буває лідером». [5]

На відміну від керівника-адміністратора керівник-лідер не просто виконує управлінські функції планування, організацію, контроль та координацію, а здійснює роль мотиватора, натхненника, спрямовує свої зусилля на розвиток освітньої організації, створює умови для успішної самореалізації кожного з проєктивною стратегією інноваційного перетворення колективу педагогів в команду однодумців. Лідерство в управлінні закладом освіти має свої відмінності і особливості. В організаціях, що пов'язані з підприємництвом лідерство керівника більшою мірою спрямоване на отримання конкретного прибутку (фінансового, матеріального). Заклад освіти продукує освітні продукти – навчально-предметні компетентності, виховні пріоритети, що основані на цінностях, сформованість критичного мислення у суб'єктів освіти. Лідерство керівника освітнього закладу в першу чергу має бути спрямоване на створення відповідного позитивного психологічного клімату в колективі, формування середовища однодумців, що мають ознаки команди. Тут можна говорити про командний дух у колективі.

Чи є педагогічний колектив командою, слід проаналізувати, чи має він ознаки команди, чи це просто група людей, об'єднаних спільними функціями, що часто носить формальний характер. Групу (колектив) можна назвати командою за наявністю спільно сформульованої і осмисленої мети; спільного об'єкта діяльності; психологічної адаптивності один до одного; усвідомленого володіння складовими корпоративної культури закладу; взаємної командної відповідальності за результати спільної роботи; чітко виражений лідер. Вміння злагоджено, творчо, креативно та цілеспрямовано працювати в команді є ознакою конкурентоспроможного, перспективного щодо особистісного та професійного розвитку працівника. Командна робота завжди спрямована на досягнення якісного результату, в той час як група налаштована працювати в ефективному процесі. Результат як проєкція мети діяльності стимулює команду до консолідації зусиль, прагнень, ідей.

Лідерство керівника команди педагогів освітнього закладу має відігравати роль каталізатора процесу досягнення проєктованого результату. Тому тут важливо обрати стиль взаємодії з командою, що часто вимагає не типових управлінських впливів, прийомів, дій. Важливо дати відчуття кожному члену команди свою співучасть в загальній командній справі. Також важливо лідеру-керівнику не втратити здатності заохочувати педагогів, через акцентування їх особистих та командних перемог та успіхів. Кожному члену команди, команді вцілому необхідно пережити тріумф перемоги в спільній

справі, та відчувати свою вагомість і причетність до отримання запланованого спільно результату.

Патрік Ленсіоні визначає п'ять вад командної роботи серед яких: відсутність довіри між членами команди; страх виникнення конфлікту в ході спільної діяльності; безвідповідальне ставлення до командних обов'язків; уникнення підзвітності членів команди перед усіма; байдужість до результатів. То ж можна зробити припущення, що ці явища характерні не до кінця сформованій команді, або вона знаходиться на певній стадії становлення. В різних дослідженнях знайдемо різні підходи до визначення етапів становлення команди від створення через становлення та функціонування до стану постійної потреби розвитку. Тут говоримо про команду колективу закладу в широкому форматі освітньої організації. (Не стосується тимчасово створених команд для короткотривалої роботи).

Менеджер-керівник-лідер в одній особі формує командний дух колективу, як гармонійного організму в спільній діяльності на отримання щоразу якіснішого результату, який відобразатиме вклад кожного члена колективу одnodумців і, разом з тим, буде спільним колективним продуктом освітньої організації. В успішній команді педагогів-одnodумців панує відчуття психологічного комфорту в різних ситуаціях діяльності, часто тоді, коли треба попросити про допомогу, визнати помилки, прийняти ризики, спираючись на зворотний зв'язок з підтримки від членів команди.

Сам процес діяльності команди можна окреслити такими компонентами, що мають структуру циклічності в реалізації кожного командного завдання: народження ідеї – формулювання мети – організована взаємодія – власне діяльність на результат – аналіз (святкування) результату та поява нової ідеї. Роль лідера в кожному з компонентів є спрямовуючою, надихаючою, підтримуючою, що заснована на довірі та відповідальності. Здійснюючи стратегічний менеджмент організації, керівник-лідер тримає на постійному контролі якість діяльності і результатів, швидкості та ефективності виконання завдань, прогноз подальшого розвитку колективу.

Для успішності освітнього закладу необхідно, щоб керівник (керівники) були лідерами: харизматичними, цілеспрямованими, емпатійними, креативними, натхненними особистостями. Така людина завжди в пошуку кращих рішень для розвитку колективу, його згуртування і формування персональної відповідальності кожного за справи колективу.

Лідерство як феномен особистості можна класифікувати за певною типологією. Існує кілька класифікацій типів лідерства. Найбільш широко

розглянуто типологію лідерства, на наш погляд, представлено Деніелом Гоулманом, Річардом Бояцісом та Енні Маккі, авторами відомої книги «Емоційне лідерство». Зокрема вони виділяють дві групи типів лідерства: 1) резонансні типи (ідеалістичний, навчаючий, товариський, демократичний); 2) дисонансні типи (амбіціозний, авторитарний). Назва кожного розкриває їх сутність.[1] Залежно від типу лідерства керівника закладу освіти формується характер впливу на колектив освітян. Відповідно до якісної характеристики складу педагогічного колективу можна окреслити який саме вплив буде здійснювати керівник-лідер на колектив: чи сприятиме це на формування колективної команди, чи навпаки, буде його роз'єднувати. В другому випадку не приходится говорити про командний менеджмент, оскільки команда буде мати лише формальні ознаки команди. В свою чергу колектив впливає на формування стилю управління керівником закладу, що відображається на виробленні його типу лідерства. Слід визнати, що колектив, як потенційна команда односторонців може набути ознак команди за умови вмілого впливу керівника (потенційного лідера) на колектив. Команда є ключовим компонентом розвитку успішності освітнього закладу, та й інших організацій. За умови вдалого стратегічного менеджменту керівник може стати успішним (резонансним) лідером. Досягнення успіху педагогічним колективом закладу освіти, скерованим менеджером-лідером освітньої діяльності більшою мірою можливе за умови формування команди та здійснення командного менеджменту.

Отже, можемо констатувати, що лідерство керівника закладу освіти є детермінантою виникнення такого феномену як команда та умовою здійснення успішного командного менеджменту. У сучасній освіті лідерство зорієнтоване на підвищенні професійного розвитку педагогів, а на цій основі досягнення загальних цілей освітньої організації. Успішне лідерство зазвичай двовекторне: 1) орієнтоване на завдання; 2) орієнтоване на людей. Керівник-лідер в управлінні закладом має враховувати рівень однорідності чи розмаїття колективу, як потенційної команди. Це розмаїття буде відправною точкою у побудові системи командного менеджменту в конкретному колективі. Оскільки командний менеджмент освітньої організації здійснюється в організаційній та освітній площинах управління, то співпраця лідера-керівника з колективом-командою допоможе в визначенні цілей, організації командної взаємодії, врахування потреб кожного члена колективу в структурі загальної роботи, спонуканні спільного вирішення проблем, усунення недоліків та прогнозування майбутнього розвитку організації.

**Список використаних джерел та літератури:**

1. «Емоційне лідерство». Електронний ресурс. Точка доступу: <https://mybook.ru/author/deniel-goulman/emocionalnoe-liderstvo-iskusstvo-upravleniya-lyudm/read/>
2. «Словотвір» електронний ресурс. Точка доступу: <https://slovotvir.org.ua/words/lider>
3. Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти. Електронний ресурс. Точка доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf>
4. Команда, її сутність та особливості розвитку Р. А. Муха. Електронний ресурс. Точка доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
5. Лідерство в умовах трансформації школи. [Освіта.ua](http://osvita.ua). Електронний ресурс. Точка доступу: <https://osvita.ua/school/method/6563/>
6. Маргерисон Ч. Дж. «Колесо» командного управління: Путь к успеху через систему управления командой [пер. с англ]. – М.: Баланс-Клуб, 2004. – 886 с.
7. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.  
[Словник української мови: в 11 томах. — Том 4, 1973. — Стор. 509.](#)

**Оксана ЛЮТКО,**

*кандидат філософських наук, доцент кафедри філософії,  
економіки та менеджменту освіти Рівненського ОІППО*

**АЛГОРИТМ РОЗБУДОВИ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗЗСО**

Головною метою освітньої діяльності ЗЗСО є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства. Досягти цієї мети можна, *забезпечивши високий рівень якості освіти*. У науково-педагогічній літературі є чимало різноманітних визначень поняття «якість освіти», що свідчить про складність і багатогранність цього поняття. Одні автори вважають, що якість освіти може бути визначена з точки зору цілей, які досягаються через освіту, а інші пропонують замість терміна «якість освіти» використовувати сполучення слів «ефективність освіти».

Закон України «Про освіту» (2017) визначає *якість освіти* як *відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартам освіти та/або договорам про надання освітніх послуг* (стаття 1).

Попри суттєві відмінності у визначенні поняття «якість освіти», можна констатувати, що досягнуто певного консенсусу щодо напрямів основних вимірів якісної освіти. Зокрема, в стандартах UNICEF «Якість освіти – 2020» ідеться про *п'ять напрямів*: здобувачі освіти, середовище, зміст, процеси та результати навчання [4].

Система освітньої діяльності закладу освіти є динамічною, тому тільки постійний моніторинг може забезпечити її вдосконалення. Певними «вимірювачами» освіти можна назвати PISA та ДПА (*далі – державна підсумкова атестація*). Так, у PISA – 2018 брали участь 250 закладів освіти, тоді як у Рівненській області нараховується 587 закладів загальної середньої освіти (*далі – ЗЗО*). Для ДПА готують дітей, «штучно натягують», а інституційний аудит у майбутньому буде якісним інструментом вимірювання якості освіти. На сьогодні якість ані зовнішньої, ані внутрішньої системи не можна виміряти, проте *можна виміряти якість освітньої діяльності*.

Якість освітньої діяльності визначається Законом України «Про освіту» як рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг (стаття 1).

Державна служба якості освіти України пропонує здійснити розбудову внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти у *два етапи*: 1) запровадження системи управління якістю (визначення цілей, ресурсів, компонентів і критеріїв, розробка Положення); 2) самооцінювання закладу освіти (моніторинг, аналіз результатів моніторингу, визначення рівня якості функціонування системи, визначення шляхів удосконалення) [1, с. 5–19].

### *Перший етап*

**Крок 1.** Керівник закладу має поінформувати працівників про запровадження в закладі системи управління якістю. Діяльність із розбудови внутрішньої системи забезпечення якості має розпочинатися із визначення *складових (напрямів)*, за якими здійснюватиметься процес безперервного вдосконалення якості освітньої діяльності.

<i>Варіант 1</i>	<i>Варіант 2</i>	<i>Варіант 3</i>	<i>Варіант 4</i>
8 складових, які зазначено у статті 41 ЗУ «Про освіту» від 05.09.2017	5 напрямів основних вимірів якісної освіти, які зазначено у 5-факторній	чотири напрями, які рекомендує Міністерство освіти і науки України та Державна служба	чотири напрями, які рекомендує МОНУ та ДСЯОУ, адаптувавши його до специфіки

*Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

№2145-VIII	моделі оцінювання якості освіти (5QS MODEL)	якості освіти України	діяльності закладу
------------	---	-----------------------	--------------------

Визначаючи складові (напрями) внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти, необхідно *спиратися* на: цілі та пріоритети розвитку закладу; тип закладу, місцезнаходження, умови діяльності; освітню програму закладу.

**Крок 2.** Якщо ми вибудували модель (каркас), систему, то відповідно необхідно розробити Положення про внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти закладу. Положення має містити:

- політику закладу щодо забезпечення якості освітньої діяльності;
- процедури забезпечення якості освітньої діяльності (вимоги, критерії, індикатори для самооцінювання якості освітньої діяльності, методи збору інформації, джерела отримання інформації, відповідальні та терміни).

**Політика і процедури** забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти визначаються закладом освіти і враховують специфіку його діяльності. Загалом у політиці варто прописати *мету* розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності в закладі (наприклад, створення можливостей для забезпечення і постійного підвищення якості освіти та освітньої діяльності); *принципи*, на яких вона функціонуватиме (урахування освітніх потреб і очікувань здобувачів освіти (дитиноцентризму), а також врахування очікувань інших учасників освітнього процесу та суспільства, відкритості, прозорості, академічної доброчесності тощо); в який *спосіб* ви досягнете цієї мети, а також *хто і що* буде робити для забезпечення якості освітньої діяльності, та як поводитиметеся з отриманими результатами під час самоаналізу (подальше планування діяльності).

Реалізуватиметься внутрішня система забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти через виконання процедур. Ефективно здійснювати моніторинг усього освітнього процесу вкрай складно, але можна ефективно здійснювати *моніторинг дотримання тих чи інших процедур*, відстежуючи таким чином ефективність освітніх та управлінських процесів.

У широкому розумінні *процедура* – це порядок проведення заходів, послідовність дій, наприклад:

- щорічне оцінювання здобувачів освіти та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному вебсайті та інформаційних стендах;
- щорічне оцінювання педагогічних працівників та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному вебсайті тощо.

Окрім заходів, у процедурах слід прописати методи збору інформації та форму (наприклад, анкетування здійснюватиметься в електронній формі), а також терміни та відповідальних осіб.

**Положення  
про внутрішню систему забезпечення якості освіти  
у закладі загальної середньої освіти**

**Загальні положення**

- 1. Політика забезпечення якості освіти у закладі.**
- 2. Система та механізми забезпечення академічної доброчесності.**
- 3. Процедури реалізації ВСЗЯОД.**
- 4. Очікувані результати**

**Додаток 1.**                      **Напрями, вимоги, критерії, індикатори**

**Додаток 2.**                      **Послідовність дій, методи і терміни, відповідальні**

**Крок 3.** Положення про внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти після розробки виноситься на обговорення педагогічної ради закладу освіти, схвалюється на її засіданні, затверджується керівником закладу освіти. Зміни вносяться рішенням педагогічної ради. Положення вводиться в дію наказом та оприлюднюється на сайті закладу освіти.

***Другий етап***

Даний етап у розбудові внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти передбачає **самооцінювання закладу освіти**, яке потрібне для того, щоб, по-перше, зрозуміти, на якому етапі розвитку знаходиться школа, наскільки вдалим є керівництво, чи відповідає зміст освіти очікуванням і потребам усіх учасників освітнього процесу, чи досягається поставлена Законом України «Про освіту» мета тощо; по-друге, відстежити «*додану вартість*», яка створюється саме зусиллями закладу освіти, відстежити якісні параметри змін і на кінець поточного року спланувати розвиток закладу на наступний навчальний рік. У цьому контексті доречно згадати Закон мінімуму Лібіха, який говорить, що система функціонує успішно лише тоді, коли всі компоненти знаходяться на достатньому рівні. Якщо один із показників є мінімальним, то якість погіршується.

Отже, самооцінювання закладів освіти передбачає *системний і комплексний підхід до аналізу своєї діяльності*. Воно спрямоване на

встановлення відповідності між діяльністю закладу освіти та результатами, визначення прогалин і перегляд пріоритетів із метою планування подальшого розвитку.

Заклад освіти може обрати один із варіантів самооцінювання:

1. Щорічне комплексне самооцінювання (за напрямками, що визначені у Положенні про внутрішню систему забезпечення якості).

2. Щорічне самооцінювання за певними напрямками діяльності та періодично – комплексне оцінювання.

3. Щорічне комплексне оцінювання за рівнями освіти (початкова, базова, профільна освіта).

4. Оцінювання опорного закладу освіти або його філій.

Тривалість, періодичність та етапи вивчення й оцінювання визначаються закладом освіти. Як правило, самооцінювання здійснюється впродовж навчального року, адже такі процедури освітньої діяльності, як атестація педагогічних працівників, вивчення стану викладання предметів і курсів простежуються і можуть бути виміряні саме впродовж навчального року. Динаміка окремих процесів може прослідковуватися впродовж довшого циклу, наприклад, реалізація окремих положень стратегії розвитку закладу освіти. Потрібно пам'ятати, що головне – не форма, а передусім розбудова системи *безперервного* вдосконалення якості освітньої діяльності.

Для того, щоб оцінити стан справ за будь-яким аспектом освітньої діяльності закладу або з метою прийняття управлінського рішення, потрібно мати достатньо інформації.

У процесі самооцінювання якості освітньої діяльності в закладі доцільно використовувати такі методи збору інформації:

- вивчення документації (стратегії розвитку закладу, освітньої програми закладу, річного плану роботи, річного звіту тощо);
- спостереження за освітнім середовищем та навчальними заняттями;
- опитування учасників освітнього процесу.

За результатами самооцінювання готуються висновки (які є складовою щорічного звіту про діяльність закладу освіти) та визначаються шляхи вдосконалення освітньої діяльності (які стануть частиною річного плану роботи на наступний навчальний рік).

Отримані результати вивчення внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності можна розглянути на засіданні педагогічної ради. Щорічний звіт оприлюднюється на сайті закладу освіти або на сайті засновника.

**Список використаних джерел та літератури:**

1. Бобровський М. В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / М. В. Бобровський, С. І. Горбачов, О. О. Заплотинська. – К. : Державна служба якості освіти, 2019. – 240 с.
2. Вергун Ю. Інституційний аудит: новий інструмент системи забезпечення якості освіти / Ю. Вергун. URL: <http://sqe.gov.ua/index.php/uk-ua/interv-iu/738-stattia-v-hazeti-upravlinnia-osvitoiu> (дата звернення: 24.03.2020).
3. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 24.03.2020).
4. Наказ МОН України «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19> від 09.01.2019 № 17 (дата звернення: 24.03.2020).
5. Defining quality in education: a paper presented by UNICEF at a meeting of the International Working Group on Education, Florence, Italy, NY : United Nations Children's Fund, 2000. URL: [http://www.right-toeducation.org/sites/right-to-education.org/files/resourceattachments/UNICEF\\_Defining\\_Quality\\_Education\\_2000](http://www.right-toeducation.org/sites/right-to-education.org/files/resourceattachments/UNICEF_Defining_Quality_Education_2000)(дата звернення: 24.03.2020).

**Світлана ОДАЙНИК,**

*проректор з питань зовнішнього оцінювання  
та моніторингу якості освіти, доцент кафедри педагогіки й  
менеджменту освіти, кандидат педагогічних наук  
КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти»  
Херсонської обласної ради*

**МОНІТОРИНГ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ  
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Українська освіта швидко адаптується до єдиних європейських освітнянських критеріїв і стандартів, що зумовило необхідність пошуку та реалізації новітніх підходів до забезпечення якісної освіти. Про це наголошено в сучасних програмних документах України, зокрема «Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи», Законах України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про загальну середню освіту».

У Законі України «Про освіту» підкреслено, що керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти [4]. Керівник закладу загальної середньої освіти має відстежувати рівень професійної компетентції педагогів, рівень якості освіти учнів, виявляти досягнення та проблеми педагогічної діяльності, створювати середовище зацікавленості для всіх учасників освітнього процесу, здійснювати у закладі інноваційну діяльність.

Сьогодні діяльність керівників закладів освіти великою мірою залежить від їх інформованості та здатності ефективно використати наявну інформацію. Для того, щоб оцінити ефективність освітнього процесу та передбачити подальші кроки щодо її поліпшення, використовують моніторинг. Моніторингові дослідження якості освіти дають змогу керівникові закладу освіти виявити якість освітніх послуг, отримати достовірний матеріал для аналізу, оцінки та корекції роботи вчителів.

У статті 48 Закону України «Про освіту» зазначено, що моніторинг якості освіти – це система послідовних і систематичних заходів, що здійснюються з метою виявлення та відстеження тенденцій у розвитку якості освіти в країні, на окремих територіях, у закладах освіти, встановлення відповідності фактичних результатів освітньої діяльності її заявленим цілям, а також оцінювання ступеня, напряму і причин відхилень від цілей. Моніторинг якості освіти може бути внутрішній та зовнішній. Внутрішній моніторинг якості освіти проводиться закладами освіти [4].

Основним завданням моніторингу є отримання об'єктивної інформації про якість освітнього процесу шляхом проведення як внутрішнього, так і зовнішнього контролів відповідно до завдань державної політики в галузі освіти, під час яких оцінюється стан та результати освітньої діяльності, рівень навчально-методичного, матеріально-технічного та кадрового забезпечення освітнього процесу.

Завдяки моніторингу керівництво школи отримує інформацію не лише для подальшого аналізу, а й для визначення напрямів та перспектив розвитку закладу та відстеження певних негативних тенденцій в освітньому процесі. За допомогою моніторингу можна проаналізувати наступні напрями роботи у школі:

–результативність освітньої діяльності вчителів, розвиток реальних навчальних можливостей учнів, робота з обдарованими дітьми;

### *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

– ведення шкільної документації (поурочні плани, ведення класних журналів, виконання навчальної програми та дотримання єдиного орфографічного режиму);

– організація роботи з молодими вчителями, упровадження досягнень педагогічної науки та передового педагогічного досвіду;

– упровадження в освітній процес інноваційних освітніх технологій;

– результативність організації підвищення педагогічної майстерності педагогів: атестація, курсова перепідготовка, самоосвітня діяльність, участь у конкурсах, співробітництво з закладами вищої освіти;

– робота з батьками та виконання громадських доручень учителями;

– продуктивність та організація дослідницької діяльності: розроблення авторських програм, створення навчально-методичного комплексу, участь у роботі творчих груп різних рівнів [2].

Саме завдяки таким видам моніторингових досліджень, відвідуванню уроків, позакласних заходів, проведенню анкетувань серед учнів та батьків, у керівництва школи складається неупереджена, об'єктивна оцінка рівня кваліфікації, педагогічної майстерності вчителів.

Окрім діагностичної роботи, керівники школи мають надавати консультативну та науково-методичну допомогу з питань якості освітніх послуг їх замовникам (учням, батькам), а також учителям.

Не менш важливою є робота зі створення інформаційного банку даних моніторингу, інформування громадськості щодо діяльності закладу освіти на ринку освітніх послуг, підготовка матеріалів для засобів масової інформації та веб-сторінки на сайті школи щодо організації освітнього процесу та інноваційної діяльності педагогічного колективу [3].

Результати моніторингу мають бути оприлюднені учасникам освітнього процесу – учням, батькам, учителям, а управлінські рішення ухвалені з урахуванням думки громади та спрямовані на поліпшення розвитку освітнього середовища.

Загалом під час проведення моніторингу якості освіти а, отже, і освітньої діяльності як його складової, керівнику варто орієнтуватися на наступні аспекти: якість основних видів діяльності освітнього закладу, якість управління, якість педагога, якість педагогічної діяльності, якість учня [1].

Отже, за результатами моніторингу керівник закладу освіти має планувати роботу з конкретними групами вчителів стосовно виявлених проблем; забезпечувати підвищення кваліфікації педагогів з окремих

методичних питань; створювати ситуації пошуку нових інноваційних технологій у викладанні навчальних предметів; визначити напрями та перспективи професійного зростання; оптимально вирішувати проблеми атестації педагогічних працівників, що має ключове значення для забезпечення конкурентоспроможності школи.

**Список використаних джерел та літератури:**

1.Бодненко Д., Жильцов О. Б., Лещинський О., Мазур Н. Моніторинг навчальної діяльності: навчальний посібник. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2014. 276 с.

2.Васильчук Н. В. Освітній моніторинг як метод управління якістю науково-методичної роботи. *Педагогічний пошук*. 2014. № 2. С. 48-51.

3.Одайник С. Ф. Моніторинг фахової діяльності педагога як основа планування його професійного розвитку. *Психолого-педагогічні засади діяльності фахівця: історія, теорія, практика*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (18-19 вересня 2014 р.). Херсон: КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти» Херсонської обласної ради, 2014. С. 147-150.

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-19 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 20.05.2020).

**Надія ОРЛОВСЬКА,**

*старший викладач кафедри менеджменту  
та освітніх технологій Хмельницького ОІППО*

**МОТИВАЦІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО  
ТА ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГА ШЛЯХОМ  
ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Ключові слова:** мотивація, мотив, освітній простір, базові компетентності, дослідно-експериментальна робота. Осмисленість.

Успіх інноваційних реформ в першу чергу залежить від педагога, його творчого потенціалу, готовності до неперервної освіти, гнучкого соціально-педагогічного мислення. На базі навчально-виховного комплексу №9 м. Хмельницького здійснюється експеримент всеукраїнського рівня за темою: «Формальна, неформальна, інформальна освіта у професійному вдосконаленні вчителів»(наказ МОН України №848 від 02.08.2018р.)

### *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

Науково-методичний супровід та управління здійснюють:

Ящук І.П. – керівник експерименту, докторка педагогічних наук, професорка, декан факультету початкової освіти та філології Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;

Орловська Н.М., науковий консультант, методистка науково-методичного центру, старша викладачка кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького інституту післядипломної педагогічної освіти;

Бойко С.М., координатор експерименту, кандидатка філософських наук, завідувачка сектору авторського педагогічного новаторства відділу інноваційної діяльності та дослідно-експериментальної роботи Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти».

Томич І. В., директорка навчально-виховного комплексу №9 м.Хмельницького.

Для підвищення професійної компетентності вчителя пропонуються онлайн курс «Академічна доброчесність», «Протидія та попередження боулінгу в закладах освіти», курс «Робота з mozabuk та Moza Web», «Edpro».

Єдиний спосіб заохотити іншу людину - це зробити так, аби вона сама того хотіла. (Дейл Корнега). В колективі активно використовують мотиваційні аспекти.

#### **Матеріальне стимулювання:**

- система атестації;
- нарахування премії за сумлінну працю;
- премії закладу.

#### **Моральне стимулювання:**

- визнання;
- осмисленість;
- внутрішні комунікації.

Колектив педагогів навчального закладу активно та професійно використовує електронні джерела:

- Zoom- конференції (наради);
- опитувань, створених за допомогою GoogleForms;
- посилання на хмарний сервіс «Заступник НВК №9»;
- EdEra — студія онлайн-освіти;
- групи у вайбер;
- Edpro;
- Prometheus.

У ході дослідно-експериментальної роботи розроблена індивідуальна освітня траєкторія – персональний шлях реалізації особистісного потенціалу в освіті, зміст з урахуванням власних потреб, постановку власних цілей у вивченні конкретної теми:

- вибір оптимальної форми, темпу навчання, що найбільш відповідають індивідуальним особливостям вчителя;
- рефлексивне усвідомлення отриманих результатів;
- оцінювання та коригування своєї діяльності.

Отже, індивідуальна освітня траєкторія – це персональний шлях реалізації особистісного потенціалу в освіті, а дослідно-експериментальна робота - мотивація до удосконалення професійного та особистісного розвитку педагога.

**Не буває невдалих експериментів, бувають експерименти з неочікуваними результатами (Річард Бакмінстер Фулле).**

В цьому переконанні педагоги колективу палацу творчості дітей та юнацтва м. Хмельницького. З огляду на творчі потреби своїх працівників стверджують, що сучасна система мотивації праці в позашкільних навчальних закладах не може втримуватись в стандартних рамках матеріальної та нематеріальної мотивації. Вони переконані, що ефективною буде така система, яка переросте у модель. На жаль, на мою думку, в Україні ще не до кінця розроблені моделі, які б враховували різні види мотивації в залежності від потреб педагогічних працівників.

Колектив палацу творчості м. Хмельницького відомий в місті, області, далеко за її межами незвичайно безмежною творчістю, талановитими педагогами-позашкільниками. Прагнучи удосконалення та особистісного розвитку, колектив обрав шлях дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня.

Тема експерименту: «Створення моделі освітнього простору позашкільного навчального закладу в умовах децентралізації». Зверну увагу на структуру діяльності палацу. У її складі такі відділи: художньо-естетичний, технічний, декоративно-ужитковий, хореографічний, соціально-реабілітаційний. Гуртки сформовані відповідно запитів батьків та дітей. В позашкільному навчальному закладі створений ефективний освітній простір.

Розпочинаючи дослідно-експериментальну роботу у палаці, ми вивчили та склали характеристику психологічної готовності працівників для здійснення змін.

### ***Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін***

За результатами дослідження 70% педагогів колективу ініціативні, 62% - креативні, захоплені ідеєю. Що стосується змін - 45% працюючих підтримують альтернативу, яку отримують у ході дослідно-експериментальної роботи.

Досліджуючи рівень розвитку педагогічної мотивації та професійного задоволення, адміністрація визначила високий та середній рівень більш як у 80% педагогів. Середній рівень - 16%. І лише 4% - нижче середнього.

Керівниками експерименту, науковими консультантами обрані доцільні форми підготовки до нової діяльності: наставник, «мозкові штурми», стажування, ділові ігри, семінари, досвід, тренінги, майстер-класи.

Щоб мати майбутнє, потрібно щось зробити нове - так розуміють свою мету у статусі експериментального закладу педагоги палацу творчості. Саме це сприяло створенню ефективних проектів моделей освітнього простору:

- освітній простір вихованців закладу позашкільної освіти;
- модель освітнього простору гуртка закладу позашкільної освіти;
- предметно-просторове середовище;
- освітні потреби вихованців, види діяльності;
- освітній простір завідувача відділу.

Ці проекти стали основою моделі освітнього простору Хмельницького палацу творчості дітей та юнацтва. Досвід дослідно-експериментальної роботи палацу творчості презентовано на міжнародному науково-практичному семінарі. Роблю висновок: успіх - це вміння рухатись від невдачі до невдачі, не втрачаючи ентузіазму.

Саме дослідно-експериментальна робота визначає активність працівника, вона полягає в заохоченні педагога чи групи педагогів досягти визначених цілей через систему спонукальних факторів (мотивів, потреб, спонукальних чинників).

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Формування базових компетентностей у вихованців позашкільних навчальних закладів // Матеріали міжнародної Науково-практичної конференції (2013 року м. Київ) / за ред. І.Д.Беха, С.Л., Дахнова, С.Г., Маргової, В.В. Мачуського / Київський палац дітей та юнацтва.

2. Гуменюк В.В., Наумчук І.А. Науково-методична робота з педагогічними кадрами / В.В. Гуменюк, І.А. Наумчук. - Кам'янець-Подільський: ПП Мошак М.І., 2005.

**Ігор ОСТАПЙОВСЬКИЙ,**  
*доцент кафедри менеджменту освіти Волинського ІППО,  
кандидат педагогічних наук*

## **КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Важливим розділом освітнього менеджменту є менеджмент персоналу. Одним із найважливіших пріоритетів даного виду діяльності є підвищення професійної компетентності керівників закладів освіти. Говорити про необхідність професійного розвитку персоналу немає необхідності, адже це є очевидним фактом. За даними Національного центру якості освіти персоналу (США), десяти відсоткове збільшення витрат на підвищення фахового рівня співробітників підвищує їхню продуктивність на 8,6 %, а десяти відсоткове збільшення коштів в обладнання дозволяє збільшити ріст продуктивності праці на 3,4 %.

Невипадково, сьогодні ми є свідками виникнення організацій нового типу – організацій, що навчаються. В основу освітнього процесу в цих організаціях покладено такі принципи: навчатися швидше за конкурентів; навчатися всередині організації (один у одного в робочих групах); навчатися за межами організації (у постачальників та споживачів); навчатися по вертикалі (від вершини до основи організації); ставити правильні питання і використовувати навчання в дії; прогнозувати майбутнє, створювати сценарії і навчатися на них; застосовувати на практиці те, чому навчилися, і вчитися на практиці; навчатися швидше, ніж змінюється зовнішнє середовище; навчатися у тих сферах, де раніше не навчалися [4].

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду засвідчує, що ефективною формою підвищення професійної компетентності менеджерів є корпоративне навчання. Ним є навчання або підвищення кваліфікації працівників у відповідності із актуальними потребами організації. Воно є груповим, сегментованим за спеціалізацією і рівнем кваліфікації персоналу. Формами проведення такого навчання є семінари, тренінги, воркшопи, кількадевні інтенсиви [2].

Корпоративне навчання не є «підтримуючим», традиційним, а інноваційним, креативним, яке пов'язане із творчим пошуком на основі власного досвіду, із відповіддю на проблемні ситуації, які виникають перед окремою особистістю, або організацією в цілому. Характерними рисами корпоративного навчання є такі:

### *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

- до системи корпоративного навчання залучені всі члени організації;
- корпоративному навчанню притаманний випереджувальний характер;
- корпоративне навчання є мотивуючим і спрямоване на усвідомлення необхідності у саморозвитку та самореалізації;
- корпоративне навчання є неперервним;
- корпоративне навчання є гнучким та мобільним, здатним адаптуватися до постійних змін;
- пріоритетом корпоративного навчання є не отримання великого обсягу «найкращих знань», а максимальне їх використання з метою підвищення ефективності діяльності, як окремої особистості, так і організації в цілому.
- корпоративне навчання є креативним [1].

В основу корпоративного навчання покладено два підходи – експертний та процесний. Перший передбачає передачу знань. Другий розробку програми розвитку організації та її персоналу.

Досвід засвідчує, що реалізувати корпоративне навчання можна не поодинокими заходами, а в корпоративних університетах, які є системою внутрішнього навчання, побудованою в рамках корпоративної ідеології на основі єдиної концепції і методології, що охоплює усі рівні керівників та фахівців [3]. Діяльність корпоративних університетів базується на таких трьох основних принципах:

- забезпечення неперервності професійної підготовки та навчання персоналу організації у зв'язку із стрімкими змінами у розвитку технологій;
- практичної спрямованості неперервності освіти та навчання персоналу;
- використання активних методів в процесі професійної підготовки та навчання персоналу організації.

Керуючись, зазначеними вище принципами, діяльність корпоративного університету здійснюється за такими основними напрямками:

- навчання фахівців та менеджерів як вищої, так і середньої ланки передовим методам управління;
- консультування (переважно із питань використання різних технологій);
- тренінг персоналу організації з метою вироблення необхідних умінь;
- супровід розвитку співробітництва через наставництво, а керівництво – через коучинг;
- систему управління знаннями, що забезпечує узагальнення, консолідацію і використання здобутого фахівцями компанії досвіду [1].

### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Баніт Ольга Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/8065/1/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf> (дата звернення : 24.05.2020)
2. Корпоративне навчання: що це та кому потрібно? *Logos IT Academy*: веб-сайт. URL: <https://lgs.lviv.ua/korporatyvne-navchannya-shho-tse-ta-komu-potribno/> (дата звернення: 24.05.2020)
3. Корпоративні університети організацій. *Навчальні матеріали онлайн* : веб-сайт. URL: <https://pidruchniki.com/82071/menedzhment/korporativni-universiteti-organizatsiy> (дата звернення: 24.05.2020 )
4. Обучающаяся организация. *Портал знань* : веб-сайт. URL: <http://www.znannya.org/?view=learning-organization> (дата звернення: 24.05.2020 )

УДК 37.07:005[004.07+005.94]

***Ірина ОСТАПІВСЬКА,**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри теорії і методики початкової освіти  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*

## **КУЛЬТУРА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА МЕДІА-ІНФОРМАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Уже давно не викликає заперечення той факт, що динаміка змін у всіх сферах життя суспільства значно пришвидшилась. Однією із основних причин є зростання темпів інформатизації: об'єм інформації постійно зростає і чи не щодня з'являються нові програмно-технічні засоби для «приборкання» цієї інфолоавини. Таким чином, щоб давати належні відповіді на виклики сучасності, керівник будь-якої установи повинен уміти належним чином застосовувати інформаційні технології. Зростає роль так званої медіа-інформаційної компетентності (медіакомпетентності).

Медіа-інформаційна компетентність (медіакомпетентність) особистості – це компетентність у сприйнятті, створенні, передаванні повідомлень за допомогою технічних і медіатехнічних систем із врахуванням їхніх обмежень; вона базується на критичному мисленні, а також – здатності

особистості до медіатизованого спілкування [2, с. 430]. При цьому під медіатехнічними системами (або просто медіа) доцільно розуміти технічні засоби створення, запису, тиражування, зберігання, поширення, сприйняття інформації та обміну її між суб'єктом (автором медіатексту) і об'єктом (масовою аудиторією) [2, с. 430]. Варто також зосередити увагу на тому, що в наш час основу більшості медіатехнічних систем складають інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ).

Розглядаючи феномен медіа-інформаційної компетентності керівника закладу освіти варто зазначити, що вона, у першу чергу, визначається спрямованістю та змістовим наповненням його інформаційної діяльності. Вона є якісною характеристикою здатності до сприйняття, створення, опрацювання, поширення, зберігання різноманітних медіа-продуктів. Іншими словами, вона характеризує рівень якості здатності здійснювати інформаційну діяльність у медіа-системі, складовими якої є:

- 1) суб'єкт медіа-діяльності («автор» медіа-продуктів);
- 2) об'єкт медіа-діяльності (цільова аудиторія);
- 3) предмет медіа-діяльності (медіа-продукти: електронні документи, презентації, відео- та аудіо- записи, блоги, сайти, віртуальні класи або аудиторії тощо);
- 4) засоби медіа-діяльності (програмно-технічні засоби ІКТ: комп'ютер, смартфон, мультимедійна дошка тощо).

Як стверджують І. Андрощук та О. Ворон, інформаційна діяльність менеджера закладу освіти включає такі складові: збір інформації, її переробку, зберігання та інформаційне обслуговування [1]. Кожен із цих процесів передбачає виконання певних правил, норм, тобто дотримання певної культури – культури інформаційної діяльності. Для її формування і розвитку, а значить і розвитку медіа-інформаційної компетентності керівнику освітнього закладу потрібно виконати такі завдання:

- 1) сформувати тезаурус – цілісну систему інформаційних понять, які забезпечують загальне і спеціальне орієнтування особистості у навколишньому інфосередовищі;
- 2) сформувати уміння здійснювати інформаційну діяльність (здатність формувати свої інформаційні потреби та запити, володіти стратегіями і алгоритмами найбільш оптимального інформаційного пошуку, аналізу різноманітних інформаційних джерел, вступати в різноманітні інформаційні взаємодії тощо);

3) підготуватися до ефективного використання будь-яких, як традиційних, так і електронних джерел інформації;

4) розвинути здатність до розумного регулювання інформаційної поведінки у контексті вироблених суспільством моральних та правових норм;

5) розвинути здатність до реалізації своїх індивідуальних особливостей під час інформаційної діяльності [1].

Оскільки як засоби, так і методи інформаційної діяльності постійно розвиваються, то для того, щоб підтримувати рівень культури на належному рівні керівнику закладу освіти потрібно постійно актуалізовувати свої знання, уміння і навички у галузі ІКТ. Це можна зробити завдяки: курсам підвищення кваліфікації; самоосвітній діяльності; обміну досвідом, спілкуванню із колегами; участі у семінарах, вебінарах, конференціях тощо; членству творчих групах і лабораторіях, коучингах, майстер-класах, семінарах, курсах, сертифікатних програмах тощо. Крім того, заслуговує уваги думка Г. Онкович про те, що сучасні кваліфіковані фахівці будь-якої галузі, а керівники закладів освіти – у першу чергу, повинні знати джерела, за допомогою яких вони можуть, як стверджує дослідниця, «підтримувати себе у належній «професійній формі», знати, куди звертатися за одержанням нової інформації, як відстежувати новітні процеси, котрі відбуваються у галузі» [3]. Таким чином, для підтримання належного рівня культури інформаційної діяльності, а значить і – медіакомпетентності кожного керівника закладу освіти будь-якого рівня йому необхідно знати і постійно використовувати професійно-орієнтовані джерела, при цьому перелік таких ресурсів повинен поновлюватися та розширюватися. Таким чином, можна стверджувати, що формування медіа-інформаційної компетентності керівника закладу освіти неможливе без розвитку культури інформаційної діяльності. Отже, для досягнення і підтримання належного рівня медіакомпетентності необхідно постійно займатися освітньою та самоосвітньою діяльністю у сфері ІКТ.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Андрощук І., Ворон О. Формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього закладу в умовах післядипломної освіти. *Нова педагогічна думка*. 2016. № 2(86). С. 131–136.

2. Медіакультура особистості: соціально-психологічний підхід: навчальний посібник / Баришпольець О. Т. та ін.; за ред. Л. А. Найдюнової, О. Т. Баришпольця. Київ: Міленіум. 2009. 440 с.

3. Онкович Г. В. Розвиток медіадидактики вищої школи: український досвід. *Обрії друкарства*. 2020. № 1(8). С. 130–150.

**Тетяна ОСТАПІВСЬКА,**  
*доцент кафедри педагогіки та психології Волинського ІІПО,  
кандидат педагогічних наук*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ПАРТНЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ШКОЛОЮ У ПЕДАГОГІЧНІЙ СПАДЩИНІ В.О.СУХОМЛИНСЬКОГО**

Нова українська школа будується на принципах партнерства. Цей принцип охоплює всі ланки та кожного з учасників навчально-виховного процесу. Саме директор школи відіграє особливо важливу роль у організації педагогіки партнерства, впровадження її у роботу закладу освіти. Від нього залежить, чи будуть використовувати в повсякденному шкільному житті принципи педагогіки партнерства. Основні з них декларовані у концептуальних засадах реформування середньої школи. Це 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) [1, с.14].

Саме за такими принципами будував свою педагогічну діяльність видатний український педагог Василь Олександрович Сухомлинський. Багаторічний досвід його як директора Павлиської школи, а Сухомлинський був незмінним директором 23 роки, базувався на взаєморозумінні, взаємодопомозі, гуманізмі.

Практичний досвід та наукова діяльність педагога дозволила йому розробити власну концепцію управління школою. Повага до особистості колег-учителів, учнів, батьків проявлялася як в організації навчально-виховного процесу, а особливо в організації позакласної роботи.

Реалізацію взаємозв'язку з розв'язання освітніх і виховних завдань В.О.Сухомлинський вбачав у чіткому планування цього процесу. Так, у планах роботи школи на кожен навчальний рік, в планах роботи директора школи та інших видах планування розроблялася тематика позакласних заходів, визначався термін і відповідальні за виконання. Затвердженню цих планів передувало обговорення їх актуальності та реальності із заступниками, класними керівниками, залучалися до цього процесу і батьки. Усі ці документи були практично орієнтованими, чіткими та конкретними.

Сухомлинський, як директор Павлівської школи, вважав, що успішному залученню батьків у навчально-виховний процес сприяє педагогізація батьків. Тому у школі діяла батьківська педагогічна школа.

Тематика лекцій, програми бесід та інших видів навчальної діяльності була добре продумана і чітко спланована. Так, на заняттях 1 групи проводили бесіди про культуру взаємовідносин подружжя, про уміння людини керувати своїми бажаннями, узгоджуючи їх з бажаннями інших людей, про розуміння поняття щастя, вдачі, невдачі.

Батькам дошкільного відділення було прочитано лекції за такою програмою: Фізичний і психічний розвиток дитини від 4 до 7 років. Як запобігти захворюванню дитини. Режим харчування і загартування дитини. Турботи матері і батька про розвиток мови й розумових здібностей дитини. Як запобігти дитячим неврозам. Перші норми моральної культури дитини. Психологічна готовність дитина до шкільного навчання. Мати і дочка. Батько і син. Гра, її роль в розумовому, моральному, емоційному й естетичному вихованні дитини дошкільного віку. Мати – перший вихователь дитини. Якою людиною ми уявляємо собі нашу дитину і якою повинні уявляти ви. Які помилки допускають батьки у вихованні своїх дітей і як уникнути цих помилок. Дідусь і бабуся – вихователі. Як досягти, щоб у сім'ї панувала доброта і злагода та інші [2, с.536]. Сухомлинський приділяв велику увагу раціональному режиму праці дошкільника і вчив батьків правильно організувати його.

Батькам учнів 1-4 класу пропонувалася інша тематика лекцій. Серед них: Поняття про тип нервової системи і дитячий темперамент. Рідна мова та її роль у перші роки шкільного життя. Поведінка дитини 7-10 років і виховання громадянського обов'язку. Роль природи в розвитку мислення і в моральному вихованні. Трудове виховання в сім'ї. Відповідальність батьків за виховання дітей та інші [3, с.445].

В дусі педагогіки партнерства Василь Олександрович добирав організаторів та відповідальних за проведення виховних заходів. Наприклад, за підготовку та проведення традиційних загальношкільних науково-популярних вечорів відповідали найбільш активні, ініціативні вчителі, що користувалися великим авторитетом і старшокласники. До проведення таких форм роботи залучалися батьки.

Сухомлинським було розроблено та впроваджено шкільне життя систему традицій, які базувалися на педагогіці партнерства. Серед них проведення свят.

Організація спільної творчої діяльності теж є ознакою педагогіки партнерства. У Павлівській середній школі було традиційними свята із залученням батьків. Педагог прагнув до виховання в учнів шанобливого ставлення до батьків, щоб у кожній сім'ї панував культ батьків, а особливо матерів. З цією метою у школі проводилися свята Матері. Їх було двоє – Весняне свято матері та Осіннє. До Весняного свята учні презентували матерям подарунки, виготовлені власноруч. Оскільки квіти у квітниках ще не розцвітали, то діти дарували вазони, вирощені ними у шкільній теплиці. В цей день діти повідомляли своїм матерям приємні новини, які стосувалися їх успіхів у навчанні, в позакласній роботі. Восени, коли збирали врожай відзначали Осіннє свято Матері. Кожен учень приносив матері те, що він виростив своєю працею – сніпки пшениці, яблука, квіти. У школі проводилися також свято Батька.

Сухомлинський наголошував, що від особистого прикладу директора залежить його моральне право керувати навчально-виховним процесом. Директор має бути зразком педагогічної майстерності. Роль вихователя директор зможе здійснювати тільки тоді, коли між ним і вихованцем буде постійне і тісне духовне спілкування. «Учні не тільки повинні бачити директора на ранках, ... на конференціях читачів і науково-популярних вечорах, учні повинні якнайчастіше чути його живе, пристрасне слово», - писав Василь Олександрович [4, с.256].

Висновки та поради В.О.Сухомлинського щодо організації управління закладом освіти базуються на педагогіці партнерства та не втратили актуальності в наш час.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Нова українська школа : Концепція засади реформування середньої школи. Режим доступу: [//www.kmu.gov.ua /storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf](http://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf)
2. Сухомлинський В. О. Сто порад вчителю: вибрані твори в 5 т. К.: Рад. школа, 1976. Т.2. С.419-667.
3. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором школи/: вибрані твори в 5 т. К.: Рад. школа, 1976. Т.4. С.394-625.
4. Сухомлинський В. О. Директор школи – керівник навчально-виховного закладу: Дис....канд.пед.наук.//ЦДАВО України.

УДК 37.014.3

**Віктор ПАВЛЮК,**

*кандидат військових наук, доцент Хмельницького ОІППО*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН**

**Анотація.** У статті розглянуто мотивацію педагогічних працівників як складову соціально-трудова відносин. Наведено основні теорії мотивації. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності роботи педагогічних працівників через вдосконалення комплексної системи мотивації персоналу закладу освіти.

**Ключові слова:** заклад освіти, мотивація, мотиваційна модель, оплата праці, задоволеність працею, винагорода, стиль керівництва.

**Актуальність.** Створення Нової української школи передбачає формування відповідної системи мотивації праці педагогічних працівників, яка б врахувала кардинальні зміни відносин економічного статусу педагогів, джерел, рівня, складу і структури їх доходів. Підвищення ефективного управління колективом педагогічних працівників сучасного закладу середньої освіти та його мотивації набуває важливого значення в сучасних умовах, адже сутність ефективного менеджменту полягає в тому, що люди розглядаються як здобуток закладу освіти і специфічний ресурс у конкурентній боротьбі, який потрібно мотивувати, розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти поставлених стратегічних цілей. На даний час неопрацьовані шляхи вдосконалення мотиваційної системи та подальшого пошуку можливостей забезпечення ефективної мотивації педагогічних працівників закладу освіти.

**Аналіз останніх публікацій.** Дослідженням проблеми мотивації педагогічних працівників займалося чимало як вітчизняних так і зарубіжних соціологів, психологів, демографів, правознавців та ін. Глибоке вивчення мотивації простежується у працях класиків менеджменту А. Маслоу, Ф. Гецберга, В. Врума та інших вчених. Вдосконаленням мотиваційної моделі останніми роками займалося багато вітчизняних науковців, серед яких такі відомі вчені, як А. В. Базилюк, Д. П. Богиня, Г. А. Дмитренко, В. М. Данюк, А. М. Колот, Є. В. Маслов та інші. Вони досліджували питання мотивації, оцінки результатів праці працівників та стимулювання праці у різних сферах

економіки України, визначали основні проблемні питання, обґрунтували напрями їх подальшого дослідження і вирішення.

**Об'єктом дослідження** є система мотивації педагогічних працівників та її складові: компоненти, інструменти мотивації, цілі і методи стимулювання праці, умови формування мотивації творчої діяльності педагогів.

**Метою статті** є розгляд мотивації педагогічних працівників як складової соціально-трудових відносин та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування системи мотивації педагогічних працівників закладу освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Уся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Мотивована діяльність – це вільна, обумовлена внутрішніми спонуканнями діяльність людини, спрямована на досягнення своїх цілей, реалізацію своїх інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань та умов зовнішнього середовища [1, с. 47].

Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрям цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції – один зі способів такої поведінки [2, с. 289].

З усієї кількості розроблених вченими мотиваційних моделей можна виділити, на наш погляд, найбільш життєві й підтвержені на практиці. Еволюція їх зародження і функціонування дуже і дуже різноманітна. Нижче наводиться класифікація, яка широко використовується компаніями ряду країн. Це такі моделі, як:

- модель батога і пряника;
- модель первинної і вторинної потреби;
- модель внутрішньої і зовнішньої винагороди;
- факторна модель стимулювання;
- модель справедливості;
- модель очікування;
- модель соціальної справедливості й ін. [2, с. 293]

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «одвічних» проблем, що їх мають розв'язувати педагогічна наука та повсякденна практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн із перехідною економікою, до яких належить і Україна.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих робітників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий. Сьогоднішній стан речей в українській економіці красномовно свідчить про недостатнє матеріальне підкріплення праці педагогів. Хоча, як уже вказувалося вище, гроші і матеріальне стимулювання не мають вирішального значення, але в сучасних умовах недолік матеріальних засобів перетворює педагогічну діяльність найчастіше лише в економічну необхідність. Досить згадати, що такий стан в сфері мотивації давно пішов в минуле для західноєвропейських країн. Для порівняння можна вказати, що в 1990 році питома вага витрат на заробітну плату складала 33%, тоді як 1997 році – лише 19% і продовжує неухильно падати.

Важливим стимулом до підвищення трудової активності та зацікавленості робітників у збільшенні продуктивності праці є преміювання. Преміювання стимулює трудовий внесок в досягнення кінцевих результатів. У діяльності закладів освіти преміювання застосовується не досить широко. Із загальної суми коштів на преміювання заклад освіти здійснює поточне преміювання всіх педагогів (за підсумками місяця або семестру). Однак одночасне (разове) преміювання обмеженої кількості педагогів за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів в закладі освіти не застосовується. Це є суттєвим недоліком у застосуванні матеріального стимулювання праці, що не дає у повній мірі зацікавити окремих педагогів у збільшенні результативності власної праці. Крім грошових методів мотивування праці на практиці застосовуються і не грошові методи, які підвищують зацікавленість педагогів у підвищенні якості праці. Деякі з цих методів не досить повно застосовуються у діяльності закладів освіти, але в останній час спостерігаються значні зрушення в кращий бік.

У результаті проведення соціального опитування педагогічних працівників низки закладів освіти Хмельницького району було виявлено, що моральне стимулювання праці застосовується на дуже низькому рівні. Такий важливий метод стимулювання як вручення похвальних листів та грамот, зовсім не практикується, а усна похвала та підбадьорення застосовується керівником досить рідко. Це є суттєвим недоліком у застосуванні методів мотивації праці, адже моральне стимулювання - це могутній вплив на людей, який досить широко використовується у діяльності закладів освіти країн ЄС [4]. Незважаючи на вищевказані недоліки у застосуванні моральних стимулів, деякі позитивні зрушення вже спостерігаються в останній час. Наприклад, у

### *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

діяльності закладів освіти застосовується такий важливий метод морального стимулювання як занесена в списки на просування по посаді. Це слугує педагогові своєрідним поштовхом до підвищення активності та трудового ентузіазму.

Під час дослідження діяльності закладів освіти було виявлено ряд недоліків у використанні як матеріальних так і моральних стимулів праці. Тому доцільно внести деякі корективи та шляхи вдосконалення досліджуваного питання.

*На рис. 1. Представлено схему складових частин (компонент) системи мотивації співробітників закладу освіти.*

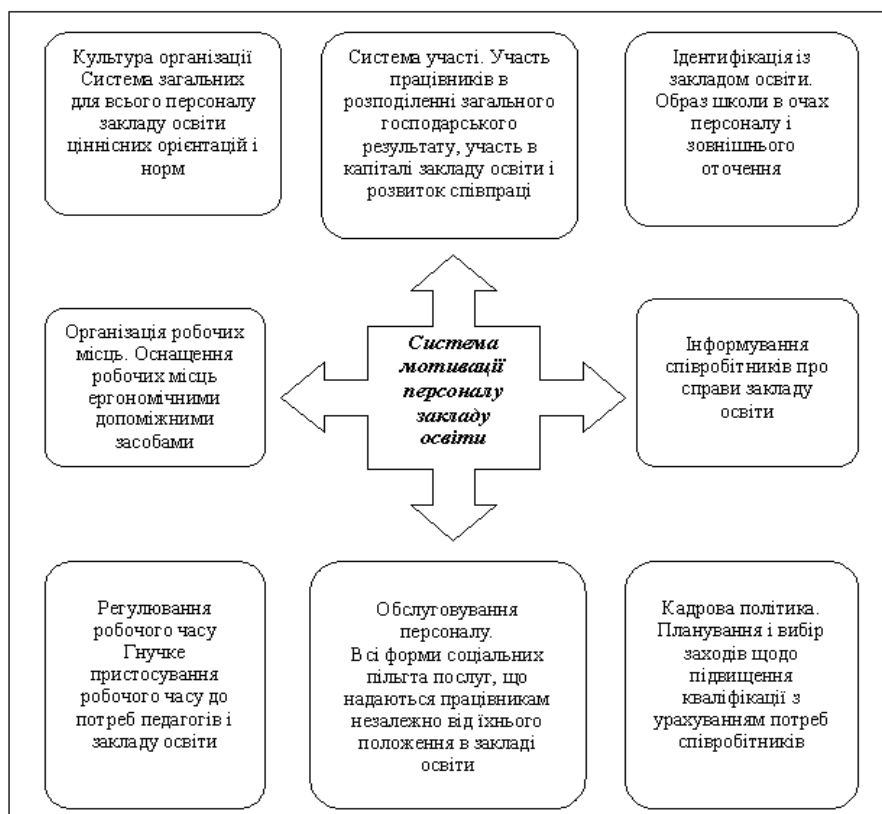


Рис. 1- Комплексна система мотивації педагогічного персоналу закладу освіти

Кожній компоненті притаманні власні інструменти і цілі мотивації. Поступово розглянемо кожну компоненту.

Культура організації досягається завдяки виконанню статуту організації та дотриманню основних принципів керівництва закладом освіти і ретельної організації освітнього процесу.

Участь працівників в розподіленні загального господарського результату і розвиток співпраці забезпечується різними формами і методами розподілення результатів.

Окремо слід виділити складову системи мотивації, що містить планування і вибір заходів щодо підвищення кваліфікації з урахуванням потреб співробітників. Для успішного вирішення цих складних питань бажано організувати підготовку та підвищення кваліфікації кадрів. Звернути увагу на планування кар'єри педагогів та ретельно розробити перспективні програми формування структури кадрів закладу освіти.

Аналіз компонент системи мотивації педагогів закладу освіти дозволив зробити висновок про те, що стимулами до активної роботи можуть бути будь-які блага, що задовольняють значущі потреби людини, якщо їхнє одержання передбачає творчу діяльність. Іншими словами, благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. В одному випадку мова йде про педагогічного працівника, який прагне отримати благо завдяки трудовій діяльності (мотив), в іншому - про орган управління, що володіє набором благ, необхідних працівників, і забезпечуючи їх йому за умови ефективної трудової діяльності (стимул).

Стимулювання творчої праці передбачає створення механізму, при якому активна трудова діяльність дає певні, наперед зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів праці. Працівник має знати, які вимоги до нього сформовані, яку винагороду він отримує при їх зразковому виконанні, які санкції будуть задіяні у випадку їх порушення.

Значну увагу керівникові слід приділити вибору стилю керівництва: демократичному, ліберальному чи авторитарному. Як відомо з досвіду зарубіжних фірм, важко дотримуватись якогось одного стилю, тому керівники намагаються вміло поєднувати стилі керівництва, але базуватися на якомусь одному з них. На нашу думку, найбільш ефективним та прийнятним є демократичний стиль управління.

Адже керівник не нав'язує свою волю підлеглим, проте допускає, щоб підлеглі вільно висловлювали свою думку, пропонували свої варіанти вирішення тих чи інших проблем.

У цьому стилі найбільш відображається функція менеджменту мотивація, і саме за цього стилю найбільш повно використовуються керівником методи морального стимулювання праці, і саме тому ми пропонуємо використовувати у діяльності закладу освіти демократичний стиль керівництва.

Керівник повинен давати підлеглим доручення не в формі наказу, а у формі особистого прохання, причому деякі деталі залишити працівникові вирішити на власний розсуд. Це стимулюватиме робітників до творчої праці, збільшить усвідомлення їх своєї значущості у процесі виробництва та спонукатиме підлеглих до більш свідомого та відповідального ставлення до поставлених перед ними задач.

Аналіз сучасної наукової літератури з даного питання дозволив виділити наступні методи стимулювання праці педагогічних працівників:

- визначити та враховувати на практиці індивідуальну сприятливість педагога до різних форм заохочення і покарання;
- періодично оцінювати результати діяльності кожного педагога і колективу в цілому;
- механізми заохочення та покарання мають діяти послідовно, об'єктивно та активно;
- використовувати засоби морального заохочення разом із матеріальною винагородою.

Слід окреслити наступні умови формування мотивації творчої діяльності педагогічних працівників [3]:

- постійний моніторинг оцінки результатів творчої діяльності педагогічного колективу і окремих педагогів;
- забезпечити матеріальну складову мотивації активних працівників;
- постійно корегувати нормативне забезпечення мотивації творчості
- створити позитивний соціально-психологічний клімат закладу освіти.

Таким чином, проаналізувавши систему мотивації сучасних закладів освіти для поліпшення їхнього функціонування, бажано впровадити наступні заходи:

- введення системи надбавок за виконання найбільш відповідальних, важливих і потрібних виховних процесів у відповідний період часу в ЗО;

### *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

- запровадження поєднання комбінованої та комісійної форм оплати праці;
- видача спеціальної надбавки працівникові за виконання функцій керівника;
- впровадження одночасних винагород за особливі успіхи;
- пройти керівникові курси психолога;
- застосування усної похвали та підбадьорення;
- використання вручення похвальних листів та грамот;
- застосування демократичного стилю управління тощо.

#### **Висновок.**

В наш час все більше педагогів намагаються не лише мати гарну, добре оплачувану, з наявністю заохочень та соціальних пільг роботу, а й мати можливість кар'єрного зростання. Таким чином, і потреби, і мотивація педагогів повинні підлягати вивченню і систематизації.

Слідуючи з усього, що сказано вище, можна зробити висновок, що не знаючи відповіді на такі питання як: що таке мотивація? як заохотити педагогів працювати більш продуктивно? які системи мотивації існують і використовуються в сучасній практиці? – неможливо більш-менш вдало працювати у складі закладу освіти.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1 В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. Менеджмент педагогічних працівників : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Вид. 2-ге, без змін – К. : КНЕУ, 2006 – 398 с.

2 Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми : навч. посібник – К. : ЦУЛ, 2003 – 272 с.

3 С. Усик, Л. Богданович Мотивація педагогічного колективу до професійного вдосконалення. Надзвичайна ситуація : веб-сайт. URL: <https://ns-plus.com.ua/2019/06/12/motyvatsiya-pedagogichnogo-kolektyvu-do-profesijnogo-vdoskonalennya/> (дата звернення: 12.05.2020)

4 Dominika Krzysztofik Wpływ wybranych elementów systemu motywacyjnego na stopień zadowolenia pracowników na przykładzie szkół podstawowych. *Zeszyty naukowe ruchu studenckiego* NR 1 (2015) ISSN 2084-2279 URL: [http://rsawl.awl.edu.pl/images/Archiwum/2015/nr\\_1/11\\_Krzysztofik.pdf](http://rsawl.awl.edu.pl/images/Archiwum/2015/nr_1/11_Krzysztofik.pdf) (дата зверн.: 19.05.2020)

УДК 373.5.015:070.1

**Оксана РУДЬ,**  
*старший викладач кафедри менеджменту освіти  
Волинського ІППО*

## **МЕДІАОСВІТА ТА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ІННОВАЦІЙНА ОСВІТНЯ ЛІНІЯ НАВЧАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА: ОСВІТНІ КАТЕГОРІЇ ТА ВИКЛИК ЧАСУ**

Сьогодні, в умовах реалізації нової стратегії української освіти, відбуваються кардинальні суспільні зміни, що супроводжуються глобальними інтеграційними процесами у різних сферах. Виконання непростих і відповідальних завдань реформування системи освіти, вироблення новітньої методології інноваційної діяльності та організації освітнього процесу потребує безпосередньої участі інтегрованого інформаційного забезпечення, використання онлайн ресурсів тощо. Інформаційне забезпечення (тобто процес задоволення інформаційних потреб користувачів) з метою отримання освіти, забезпечення наукових досліджень, реалізація різних форм професійної викладацької і педагогічної діяльності, та розвиток фахових компетентностей, посідає важливе місце серед системоутворюючих факторів безперервної освіти дорослих.

Виклики інформаційно-психологічної війни критичне ставлення громадян до медіаповідомлень стає важливою складовою національної безпеки. Медіаосвіта набуває статусу потужного ресурсу національно-патріотичного виховання. Протягом останніх років прийнято міжнародні документи, що визначають нові тенденції і перспективи розвитку медіаосвіти в глобальному контексті. Президія Національної академії педагогічних наук України прийняла у 2016 р. нову редакцію Концепції впровадження медіаосвіти, що ґрунтується на розробленій в Інституті соціальної та політичної психології НАПН України вітчизняній моделі медіаосвіти, яка інтегрує сучасні досягнення зарубіжної медіаосвіти, критично переосмислює її більш як півстолітній досвід, адаптує його до українських реалій, істотно посилюючи інноваційне наповнення медіаосвітньої підготовки, її психологічну складову. В основу вітчизняної моделі покладено соціально-психологічний підхід, що визначає медіакультуру як продукт і водночас умову взаємодії суб'єктів інформаційного простору. При цьому як суб'єкти розглядаються не лише медіавиробник і споживач, а й медіапедагог – модератор їхньої взаємодії. Вітчизняна модель передбачає поєднання

захисної, естетичної, критичної і творчої моделей медіаосвіти. Вона враховує необхідність підготовки дитини до ефективної взаємодії з інформаційним середовищем на всіх етапах – від отримання виклику нинішньому рівню знань до створення інновацій і використання отриманих результатів.

Медіаосвіта є частиною основних прав кожного громадянина будь-якої країни на свободу самовираження і права на інформацію та є інструментом підтримки демократії. Медіаосвіта та медіаграмотність – інноваційна навчальна дисципліна, що спрямована на формування медіакультури, підготовку особистості до безпечної та ефективної взаємодії із сучасною системою мас-медіа, включаючи як традиційні (друковані видання, радіо, кіно, телебачення), так і новітні (комп'ютерно опосередковане спілкування, Інтернет, мобільна телефонія) медіа з урахуванням розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Кадрове забезпечення медіаосвіти потребує суттєвого підвищення медіаграмотності вчителя. Актуальна потреба поточного підвищення кваліфікації, створення програми короткотермінових навчальних спецкурсів для інтенсивної медіаосвітньої підготовки, аналіз медіаосвітніх ініціатив для стандартизації вимог до рівнів медіаграмотності сучасного вчителя та рекомендації з реалізації в освітніх і науково-освітніх програмах підготовки і перепідготовки фахівців педагогічного і психологічного профілю. Нагальною є потреба інтенсивного масового і систематичного підвищення медіакультури всієї педагогічної спільноти, що зумовлюється мінливістю інформаційного простору, швидким упровадженням нових інформаційно-комунікаційних технологій, виникненням нових феноменів і ризиків (кібербулінг, грумінг, тролінг, комерціалізація дітей онлайн, цифрова деменція тощо).

Створення ефективного механізму **критичного осмислення і корегування інформації**, отриманої через засоби масової інформації, відпрацювання особистісної системи ціннісних орієнтацій та формування умінь інтерпретувати інформацію, розуміти її суть, адресну спрямованість, мету інформування, викриття прихованого значення і негативного впливу на свідомість особистості.

Сформувані уявлення про сучасні соціокомунікаційні процеси і пояснити значущість медіаосвіти та медіаграмотності в глобалізованому інформаційному світі; ознайомити з основними напрямками медіаосвіти, завданнями і викликами масовокомунікаційних перетворень; сформувані розуміння залежності рівня медіаосвіти суспільства і здатності його протистояти позитивним і негативним наслідкам впливу медіа; дати уявлення

про медіаграмотність як про нову форму соціалізації людини, можливість глибокого розуміння сучасних суспільно-політичних, громадянських, культурних проблем, і водночас як про механізм отримання новітніх знань за допомогою медіаконтенту телебачення, преси, Інтернет, радіо, кіно тощо. Дітям шкільного віку доводиться стикатися з постійно зростаючим потоком інформації, вони відчувають значні труднощі, коли їм необхідно проявити пошукові навички, самостійно критично оцінити отриману інформацію.

Зважаючи на те, що медіаграмотність виступає як значуща якість особистості дитини шкільного віку, актуальною є проблема розвитку комунікативної культури особистості засобами медіаосвітньої діяльності, уміння володіти рідною мовою. Ця проблема є однією з пріоритетних у педагогіці, оскільки прогрес суспільства – це шлях постійної творчості, подолання стереотипів, вироблення нових, нестандартних, несподіваних ідей, оригінальних підходів і шляхів до їх втілення. Використання медіаосвітніх технологій сприяє формуванню нових видів діяльності, реалізації компетентнісного підходу та розвитку критичного мислення, індивідуалізації процесу навчання, формуванню комунікативної культури, та навичок дослідницької діяльності. *Медіаосвіта в закладі загальної середньої освіти – це формування уявлень про медійний простір, шлях удосконалення та урізноманітнення освітнього процесу в закладі освіти, успішна соціалізація учнів.*

Чинні освітні програми передбачають стратегію розвитку життєвих компетентностей учнів; формування основ соціальної адаптації та комунікативної культури; розвиток потреби в реалізації власних творчих здібностей. Саме формування практичних вмінь – життєвих компетентностей - є пріоритетним завданням сучасної педагогічної науки і практики.

Розвиток культури, зокрема медіакультури, – важлива складова особистісного зростання учня. Базовий компонент освіти засвідчує, що освіта перебудовується у напрямі компетентнісного підходу до цілісного і загального розвитку дитини, підкреслює можливість закладання підвалин успішного дорослого життя.

Формування основ медіакомпетентності дітей шкільного віку ґрунтується на дослідженнях медіаосвітніх теорій: філософської концепції «діалогу культур» (М. Бахнін, Ю. Лотман та ін.), дослідження теорій, тенденцій і проблем медіаосвіти за кордоном і в Україні (Д. Бааке, О. Волошенко); дослідження з теорії становлення інформаційного суспільства (Д. Белл, К. Колін); дослідження Н. Баженової, О. Баранова,

Г. Онкович, І. Льовшиної та інших медіапедагогів, теорії розвитку особистості в діяльності та спілкуванні (Л. Виготський, В. Давидов, А. Ельконін та ін.); проблеми формування комунікативної культури засобами медіаосвіти (А. Немирич, А. Богущ, Н. Гавриш, та ін.).

Виходячи з соціокультурної ситуації, що склалася в нашому суспільстві, медіаосвіта стає одним із пріоритетних напрямів виховання дітей. І сьогодні важливо розуміти, що навчання дітей елементарній медіаграмотності повинно починатися з дошкільного віку і тривати протягом повного циклу навчання.

*Медіаграмотність – результат медіаосвіти, це вміння формулювати медійну потребу, шукати, відбирати, оцінювати і пояснювати суттєві підсумки пошуку і представляти їх у вигляді нового медійного продукту і /або своєї точки зору.* Тобто, це вміння формулювати медійну потребу, розуміти, що саме потрібно і важливо. А також вміння інтерпретувати медіатексти, робити відповідні висновки, зрозуміло формулювати смислові результати медійного пошуку. *Медіаграмотність виступає результатом неперервного медіаосвітнього і медіавиховного процесу.* Дійсно, бурхливий розвиток електронних технологій, широке упровадження інтерактивних систем комунікації, навчальних програм у мультимедійних технологіях забезпечило вторгнення у суспільство недоступного раніше потоку аудіовізуальної інформації від масової теле-, кіно-, іншої відеопродукції до електронних мереж Інтернет. Це спричинило помітні трансформації у сфері культури, як позитивні, так і негативні, майже повну зміну матриць свідомості, ціннісних систем і мислення, сприйняття оточуючого світу. Зазначене повною мірою стосується також підростаючого покоління – учнів загальноосвітніх шкіл, студентів вищих навчальних закладів, молоді. Адже, не таємниця, що людина, майже з перших хвилин свідомого життя опиняється в епіцентрі медіаполя. Саме тому суспільство повинно мати право отримувати правдиву інформацію про себе і про все те, що може вплинути на нього.

Створення ефективного механізму критичного осмислення і корегування інформації, отриманої через ЗМІ, відпрацювання особистісної системи ціннісних орієнтацій та формування умінь інтерпретувати інформацію, розуміти її суть, адресну спрямованість, мету інформування, викриття прихованого значення мають усунути негативний вплив на свідомість громадян, особливо учнівської та студентської молоді.

У сучасних умовах засоби масової інформації (ЗМІ), зважаючи на суспільну важливість, масовість та доступність, мають величезний вплив на духовні процеси, що відбуваються в суспільстві. Залучаючи громадян до

інформаційних відносин, ЗМІ формують певні **ціннісно-сміслові моделі** для засвоєння суспільством і таким чином змінюють аксіологічну картину соціуму. Здатність швидко охоплювати найбільш широкі аудиторії дає можливість сучасним мас-медіа трансформувати традиційну систему духовного виробництва в певному напрямі, з приводу чого в розвинутих суспільно-політичних системах панує теза, що той, хто володіє засобами масової інформації, володіє громадською думкою.

Особливо важливим є вплив ЗМІ на формування національної свідомості, оскільки вони виступають вагомим засобом створення історико-культурного інформаційного простору держави, який, по суті, є тим духовно-ідеологічним цементом, що скріплює народ у політичну націю. Відомий фахівець у галузі масових комунікацій В. Лизанчук зазначає: *“...людські спільноти творяться мережами інформаційних комунікацій, через які передається необхідна державно-політична, суспільно-економічна, ідеологічна, історична, етнічна та інша інформація. Національна мережа засобів масової комунікації - це один із “трьох китів”, на якому базується державна самосвідомість, поряд з національною інтелігенцією та національною політичною елітою”*.

Однак ЗМІ можуть не лише консолідувати суспільство, а й відігравати деструктивну роль, підривати його соціально-психологічну стійкість шляхом створення і просування у масову свідомість негативних ціннісних образів, чужих вітчизняній культурі ідеалів і цінностей. Тому суспільство й держава повинні постійно дбати про нейтралізацію регресивних тенденцій в інформаційно-аксіологічному полі й мобілізувати ресурсний потенціал ЗМІ для формування такої ціннісної системи, яка змогла б забезпечити духовну єдність суспільства. У контексті окресленої проблеми слід зазначити, що відповідно до законодавства України система вітчизняних ЗМІ у структурному плані представлена кількома групами мас-медіа, а саме: друковані, аудіовізуальні ЗМІ, інформаційні служби, різного роду “периферичні утворення” журналістики. До друкованих ЗМІ належать періодичні друковані видання (преса) - газети, журнали, бюлетені й разові видання з визначеним тиражем тощо; до аудіовізуальних - радіомовлення, телебачення, кіно, звукозапис, відеозапис тощо. Інформаційні служби представляють телеграфні агентства, агентства преси, рекламні бюро і компанії, прес-служби при державних, комерційних, громадських, конфесійних організаціях, агентства паблік рилейшнз, професійні журналістські клуби й асоціації. Останнім часом до системи ЗМІ відносять

також соціальні інститути й осіб як засновників видань і програм, органи управління системою журналістики, а також організації, що займаються підготовкою і перепідготовкою кадрів.

У сучасному суспільстві ЗМІ виконують низку функцій, важливими серед яких є: **комунікативна** - спостереження за подіями і формування суспільної думки стосовно їх сутності; **інформаційна** - збирання, редагування, коментування та поширення інформації; **ретрансляційна** - відтворення певного способу життя з відповідним набором політичних, духовних, соціальних цінностей. Завдяки реалізації зазначених функцій ЗМІ справляють вплив на усі сфери життєдіяльності суспільства, на соціально-психологічний і духовно-культурний розвиток кожного члена суспільства, тому що кожна нова інформація, що надходить по каналах ЗМІ, відповідним чином стереотипізована й несе в собі багаторазово повторювані ціннісні орієнтації й установки, що закріплюються у свідомості людей. Водночас слід зазначити, що багатоаспектне проникнення ЗМІ в життя суспільства може відігравати як об'єднуючу роль і сприяти консолідації суспільства, так і дезінтеграційну, роз'єднуючу, упроваджуючи в суспільну свідомість негативні стереотипи, що, на думку Г.Блумера, особливо є відчутним в кризові періоди історичного розвитку суспільства, коли люди у стані соціальної невизначеності особливо підпадають під вплив, легко відкликаються на різні нові стимули, ідеї, а також більше піддаються пропаганді й різним маніпулюванням.

Складовою суспільної свідомості є **національна свідомість**, яку науковці визначають як систему колективних соціально-психологічних феноменів, сутністю котрих насамперед є уявлення про свою спільноту як національну, окрему від інших спільнот. Мас-медіа мають відігравати роль потужного культурного інтегратора, виконувати виховні функції, диктувати норми поведінки особи в суспільстві, ставлення її до інших людей, зберігати культурні традиції. Формування аудіовізуальної грамотності надає додаткові можливості щодо самореалізації і соціалізації молоді, викоренення девіантної та делінквентної поведінки її через практично-орієнтовану творчість у сфері аудіовізуальних мистецтв.

Принципи сприйняття друкованої інформації, започатковані ще німецьким винахідником книгодрукування Йоганном Гутенбергом (середина 15 ст.), який надрукував так звану 42-рядкову Біблію – перше друковане видання в Європі, що визнане шедевром раннього друкування. На жаль, сьогодні ми спостерігаємо кризу читання. Кінематограф, телебачення, відео,

радіо, окремі друковані засоби масової інформації, нав'язлива реклама дедалі загострюють ситуацію інформаційного вибуху, руйнують екологію аудіовізуального середовища, до існування у якому приречені майже усі жителі планети.

Медіаосвіта педагогічних працівників відкриває можливості інтенсивного впровадження основ аудіовізуальної грамотності у закладах освіти. Таким чином, інтегрування медіаосвітніх ресурсів потребує, в першу чергу, навчально-методичного забезпечення, розроблення навчальних програм, відповідної навчально-методичної літератури, проведення семінарів-тренінгів тощо. Консультативно-методична робота щодо ознайомлення педагогів із вітчизняними медіаосвітніми моделями та аналогічними розробками фахівців інших країн сприятиме реалізації програм аудіовізуальної грамотності учнів ЗЗСО.

Особливої ваги це питання набуває нині при реалізації прийнятої у 2016 році Президією Національної академії педагогічних наук України нової редакції Концепції впровадження медіаосвіти та нового Державного стандарту НУШ, відповідно до яких школярі мають засвоїти навички сприйняття, аналізу, інтерпретації, критичного оцінювання інформації в текстах різних видів та медіатекстах.

*«Медіаграмотність – це необхідне вміння для сучасної особистості, - виокремила Міністр освіти і науки України (2014-2019 рр) Лілія Гриневич під час презентації проекту «Вивчай та розривай (Learn to Discern)» - це перша в своєму роді ініціатива із інфо-медійної грамотності для ЗЗСО. - Ця програма має на меті сформувати в учнів України навички критичного мислення, що необхідні, аби не піддаватися впливу дезінформації та пропаганди..» ... «Для виживання нашої держави дуже важливо, щоб громадяни вміли критично мислити, - сказала вона. - Ми мусимо відверто собі сказати, що метою пересічної школи ніколи не було навчити критично мислити. Адже критично мислити означає, що людина вміє ставити запитання, а не приймає просто так на віру. Традиція ж пострадянської школи – знати правильну відповідь на запитання. Ми зараз змінюємо цю парадигму. Медіаграмотність – це необхідне вміння для сучасної особистості: ми підкреслюємо це і в концепції Нової української школи, і законі “Про освіту”. Ми вдячні нашим партнерам, які допомагають нам розробити методологію інтеграції медіаграмотності в шкільні предмети». Підготувати громадян до свідомого існування у медіасередовищі та органічної інтеграції в медіакультуру через формування критичного відношення до аудіовізуального продукту,*

перетворення учнівської молоді як споживачів аудіовізуального продукту у свідомих і творчих користувачів мас-медіа, вироблення імунітету до маніпулятивної дії екрану, створення умов інформаційної безпеки неможливо без опанування педагогічними і науково-педагогічними працівниками основ медіаосвіти. Вирішення цих завдань і буде запорукою свідомого спілкування з мас-медіа, дасть можливість критично оцінювати як інформацію, так і норму поведінки особи в суспільстві.

**Список використаних джерел та літератури:**

1. Закон України “Про інформацію”. Відомості Верховної Ради України. Київ 02.10.92 №2657 (із змінами. Останні від 13.01.11 №2938).
2. Закон України “Про доступ до публічної інформації”. Відомості Верховної Ради України. Київ, від 13.01.11 №2939 – VI.
3. Закон України “Про захист суспільної моралі”. Відомості Верховної Ради України. Київ, від 20.11.03 №1296 – IV.
4. Симоненко В.Д., Фомин Н.В. Современные педагогические технологии. Учебное пособие. Брянск, 2001.
5. Селевко Г.В. Современные образовательные технологии. – М., 1998.
6. Критическое мышление и новые виды грамотности / Сост. О. Варшавер. М.: Издат ЦГЛ, 2005. с.80.
7. ([http://ms.detector.media/mediaprosvita/mediaosvita/mediagramotnist\\_tse\\_neobkhidne\\_vminnya\\_dlya\\_suchasnoi\\_osobistosti\\_liliya\\_grinevich/](http://ms.detector.media/mediaprosvita/mediaosvita/mediagramotnist_tse_neobkhidne_vminnya_dlya_suchasnoi_osobistosti_liliya_grinevich/))

УДК 37.013.42/83

***Катерина СКРИПКА,***

*аспірант ДВНЗ «Університет менеджменту освіти «НАПНУ».*

**РОЗРОБКА ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОГО СПЕЦКУРСУ  
«УПРАВЛІННЯ ГОТОВНІСТЮ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ  
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ  
ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ»**

Сьогодні, нарешті, настав час активного впровадження інклюзивного навчання для дітей з особливими освітніми потребами та їх соціалізації в житті українського суспільства. І такі зміни надзвичайно важливі в контексті розвитку України як демократичної держави, де кожен громадянин має можливості для реалізації свого потенціалу. Нормативно-правові документи Організації Об'єднаних Націй, підписані Україною, Закони України «Про

освіту», «Про загальну середню освіту», Концепція розвитку інклюзивної освіти, Концепція «Нова українська школа» відображають одну з головних демократичних ідей: усі діти – цінні й активні члени суспільства. Держава створює умови для забезпечення прав і можливостей осіб з особливими освітніми потребами для здобуття ними освіти на всіх її рівнях з урахуванням їхніх індивідуальних потреб, можливостей, здібностей та інтересів. Однак, одним із чинників уповільнення процесу відкриття інклюзивних класів є неусвідомленість керівниками суспільної цінності інклюзивної освіти та їх неготовність забезпечувати соціально-педагогічні умови навчання, виховання й розвитку особистості дитини. Тому, прогнозування розвитку інклюзивної освіти, визначення доцільності впровадження нововведень у зміст професійної підготовки керівників, обумовили введення спецкурсу «Управління готовністю керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання».

**Мета спецкурсу:** свідоме оволодіння теоретичними та практичними основами формування готовності керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання.

Спецкурс для керівника закладу загальної середньої освіти спрямований на виконання таких **завдань:** актуалізація внутрішньої готовності керівника закладу загальної середньої освіти до змін; удосконалення готовності керівника закладу загальної середньої освіти з питань інклюзивного навчання; формування моделі готовності керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання; розробка технології готовності через упровадження проєктів в закладах загальної середньої освіти.

Програма спецкурсу передбачає 30 годин (Додаток 1).

Навчальна програма складається з 2 модулів, зміст яких розкрито в 30 год. **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I.** Тема 1. Вхідне діагностування. Наставовне заняття (2 год).

1.1 Прибуття та реєстрація слухачів спецкурсу. Вступ до навчального курсу: програма, структура та очікування.

1.2 Проведення вхідного діагностування щодо виявлення рівня знань з вищезазначеної тематики.

Тема 2 Теоретико-методологічні та нормативно-правові засади управління готовністю керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання ( 4 год).

2.1. Визначення сутності термінів «управління», «готовність», «заклад загальної середньої освіти», «керівник закладу загальної середньої освіти», «інклюзивна освіта», «інклюзивний простір».

2.2. Нормативно-законодавчі аспекти управління готовністю керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання.

Тема 3 Зміст та особливості організації інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти (2 год).

3.1. Стан управління готовністю керівника до впровадження інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти.

3.2. Мета, принципи, завдання, складові моделі інклюзивного навчання.

3.3. Механізм організації інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II** Тема 4 Теоретичне обґрунтування структури та змісту моделі формування готовності керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання (4 год).

4.1. Методологічні та організаційні принципи побудови моделі готовності керівника до впровадження інклюзивного навчання.

4.2. Теоретико-методологічна основа концептуальної моделі та підходи щодо розробки моделі.

4.3. Алгоритм дій керівників закладів загальної середньої освіти щодо організації інклюзивного навчання

Тема 5 Технологія управління готовністю керівника до впровадження інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти в умовах проєктної діяльності (3 год).

5.1. З'ясування сутності понять «технологія», «педагогічна технологія», «проєкт», «проєктна діяльність та технологія».

5.2. Проєктна технологія управління: особливості, завдання, результати.

5.3. Створення авторських проєктів щодо розвитку інклюзивної освіти в закладах загальної середньої освіти.

Тема 6 Роль батьків у впровадженні інклюзивної освіти (4 год).

6.1. Створення секторів інклюзивної допомоги в межах діяльності батьківського самоврядування закладу загальної середньої освіти.

6.2. Організація батьківських форумів «Толерантність без меж».

Тема 7 Місце «Інклюзивно-ресурсних центрів» в організації інклюзивного навчання (2 год).

7.1. Зарубіжний досвід впровадження інклюзивної освіти.

7.2. Завдання та функції ІРЦ.

7.3. Напрямки роботи ІРЦ.

7.4. Особливості організації діяльності ІРЦ з освітніми закладами.

7.5. Програма проєкту співпраці з освітніми закладами «Партнерство».

Тема 8 Формування інклюзивного освітнього простору в опорних закладах загальної середньої освіти з питань інклюзії (4 год).

8.1. Результативність роботи та перспективи розвитку інклюзивного освітнього середовища в опорному закладі інклюзивної освіти.

8.2. Створення належних умов для навчання та розвитку дітей з особливими освітніми потребами. Формування позитивної думки толерантного ставлення до дітей з особливими освітніми потребами, руйнування психологічних, фізичних і соціальних бар'єрів.

8.3. Забезпечення системного кваліфікованого психолого-педагогічний супроводу дітей з особливими освітніми потребами.

8.4. Активізація організаційно-методичної допомоги закладам загальної середньої освіти з індивідуальним та інклюзивним навчанням з питань освітньої, виховної діяльності та корекційно-реабілітаційних процесів.

Тема 9 Впровадження проєктів інклюзивного навчання «Дивовижна дитина в світі мистецтва» в позашкільній освіті (2 год).

9.1. Залучення дітей з особливими освітніми потребами до позашкільних заходів з урахуванням їх інтересів, нахилів, здібностей, побажань, індивідуальних особливостей пізнавальної діяльності та стану їх здоров'я.

Тема 10 Захист індивідуальних міні-проєктів в межах проєкту «Взаємодія» щодо запровадження інклюзивного навчання (3 год).

### **НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН (30 ГОДИН)**

№ з/п	Зміст	Лекції	Практичні	Семинарські	Всього годин
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1</b>					
1.	<b>Вхідне діагностування. Наставове заняття</b>	1	1		2
2.	<b>Теоретико-методологічні та нормативно-правові аспекти управління готовністю керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання</b>	2	2		4
3.	<b>Зміст та особливості організації інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти</b>	1	1		2
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2</b>					
4.	<b>Теоретичне обґрунтування структури та змісту моделі формування готовності керівника ЗЗСО до впровадження ІН</b>	2	2		4

5.	Технологія управління готовністю керівника до впровадження інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти в умовах проєктної діяльності	1	2		3
6.	Роль батьків у впровадженні інклюзивної освіти в закладах загальної середньої освіти	2	2		4
7.	Місце «Інклюзивно-ресурсних центрів» в організації інклюзивного навчання.	1	1		2
8.	Формування інклюзивного освітнього простору в опорних закладах загальної середньої освіти з питань інклюзії.	2	2		4
9.	Впровадження проєктів інклюзивного навчання «Дивовижна дитина в світі мистецтва» в позашкільній освіті.	1	1		2
10.	Захист індивідуальних міні-проєктів в межах проєкту «Взасмодія» щодо запровадження інклюзивного навчання	1	2		3
	<b>РАЗОМ</b>	18	19		30

УДК 35.08

**Тетяна ТРАЧУК,**

*доцент кафедри теорії і методик викладання шкільних предметів Волинського ІППО, кандидат педагогічних наук*

## **КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЛЯ НАВЧАННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ**

*Ключові слова:* Рамкова програма ЄС щодо оновлених ключових компетентностей. Поняття і роль ключових компетентностей у житті людини.

*Keywords:* Ramkova program ЄС with the latest key competencies.

Understanding the role of key competencies in life.

Кожен має право на якісну та інклюзивну освіту, базове навчання та навчання протягом усього життя, щоб набувати і підтримувати навички, які дають змогу брати повноцінну участь у житті суспільства та успішно адаптуватися до змін на ринку праці. Кожна людина має право на своєчасну та індивідуальну допомогу для підвищення рівня зайнятості та перспективи самозайнятості. Це передбачає право на отримання підтримки з пошуку роботи, навчання та перекваліфікації [1]. Європейський парламент і Рада Європейського Союзу 17 січня 2018 року схвалили Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя.

У мінливому і тісно взаємопов'язаному світі кожна людина потребує широкого спектра навичок і компетенцій, які вона має постійно розвивати протягом усього життя. Основні компетенції, визначені в Рамковій програмі,

спрямовані на створення засад для досягнення більш рівноправних і більш демократичних суспільств. Вони відповідають необхідності забезпечення всебічного та сталого розвитку, соціальної єдності та подальшого розвитку демократичної культури.

Основними цілями Рамкової програми Європейського Союзу є:

1. Визначити ключові компетенції, необхідні для працевлаштування, посилення особистого потенціалу, активного громадянства та соціальної інтеграції.

2. Створити довідник для розробників освітніх політик, надавачів освітніх і тренінгових послуг, керівних кадрів закладів освіти, роботодавців, а також безпосередньо тих, хто навчається.

3. Підтримувати зусилля на європейському, національному, регіональному та місцевому рівнях задля сприяння розвитку компетенцій для навчання протягом усього життя.

### **Поняття і роль ключових компетентностей у житті людини**

Компетентності визначаються як комбінація знань, навичок та ставлень, де:

- знання складається з фактів і цифр, концепцій, ідей та теорій, які вже встановлені та підтримують розуміння певної сфери або предмета;
- навички визначаються як здатність та спроможність виконувати процеси та використовувати наявні знання для досягнення результатів;
- ставлення описують диспозиції сприйняття і налаштованості щодо ідей, людини або ситуації й спонукають до відповідних реакцій або дій.

• Ключовими компетентностями є ті, які необхідні всім людям для підвищення особистого потенціалу і розвитку, розширення можливостей працевлаштування, соціальної інтеграції та активного громадянства. Такі компетентності розвиваються в процесі навчання протягом усього життя, починаючи з раннього дитинства шляхом формального, неформального та інформального навчання.

• Усі ключові компетентності вважаються однаково важливими: кожна з них сприяє успішному життю в суспільстві. Компетенції можуть застосовуватися у багатьох контекстах і в різних комбінаціях. Вони переплітаються та поєднуються: розвиваючи компетентності, важливі для однієї життєвої сфери, ми одночасно розвиваємо й пріоритетні для іншої.

Такі навички, як критичне мислення, аналітичне мислення, вирішення проблем, творчість, робота в команді, вміння спілкування та проводити

переговори, прийняття рішень, саморегуляція, стійкість, емпатія, участь, повага до різноманітності, враховуються у всіх ключових компетентностях.

**Оновлено перелік і назви ключових компетентностей, визначених Європейським Союзом, порівняно з попередньою редакцією.**

Було (2006)	Стало (2018)
1. Спілкування рідною мовою (Communication in the mother tongue) 2. Спілкування іноземними мовами (Communication in foreign languages) 3. Математична компетентність та основні компетентності у природничих і точних науках (Mathematical competence and basic competences in science and technology) 4. Цифрова компетентність (Digital competence) 5. Навчання вчитись (Learning to learn) 6. Соціальна і громадянська компетентність (Social and civic competences) 7. Почуття ініціативності та взаємодії (Sense of initiative and entrepreneurship) 8. Культурна впевненість і самовираження (Cultural awareness and expression)	1. Грамотність (Literacy competence) 2. Мовна компетентність (Languages competence) 3. Математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering) 4. Цифрова компетентність (Digital competence) 5. Особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence) 6. Громадянська компетентність (Civic competence) 7. Підприємницька компетентність (Entrepreneurship competence) 8. Компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence)

**Взаємопов'язані оновлені ключові компетентності**



**Список використаних джерел та література:**

1. ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning [Electronic resource]. — Available at: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf>.
2. Черепанова С. О. Філософія освіти : світоглядно-гуманітарний вимір: людина, наука, культура, мистецтво, стиль мислення : [монографія] / С. О. Черепанова. – Львів : Світ, 2011. 407 с.
3. Пономаренко Г. О. Компетентнісна парадигма освіти: реалії та перспективи розвитку / Г. О. Пономаренко // Постметодика. 2013. № 5. С. 16-18.
4. Клепко С. Ф. Філософія освіти та інформаційні технології - основа професійного капіталу вчителя / С. Ф. Клепко, Т. О. Бондар, Л. В. Литвинюк // Постметодика. 2012. - № 1. С. 11-18.

УДК 37.091.113:657

***Ірина ТУРЧИК,***

*доцент кафедри менеджменту освіти Волинського ІППО*

*кандидат економічних наук, доцент*

**ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОГО БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ  
В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ДІЇ КЕРІВНИКА**

У статті обґрунтовано доцільність організації самостійного бухгалтерського обліку закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах НП(с)БОДС. Подано етапи впровадження автономії ЗЗСО та їх зміст в організаційному і методологічному аспектах. Розглянуто окремі аспекти ведення облікової політики, відкриття та закриття рахунків в органах Державної казначейської служби України.

**Ключові слова:** заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО), керівник ЗЗСО, автономія, НП(с)БОДС, бухгалтерський облік, облікова політика, рахунки бухгалтерського обліку.

**Постановка проблеми.** В умовах дефіциту державного бюджету забезпечення фінансової стабільності та розвитку закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) стає нелегкою справою: часто через нестачу коштів адміністрація не може поліпшувати матеріально-технічну базу закладу, модернізувати наявні потужності, впроваджувати інформаційно-комунікаційні технології в освітній процес, передплачувати фахові видання

тощо. Керівники ЗЗСО змушені розв'язувати значну частину фінансових проблем за рахунок батьків чи спонсорської допомоги, а не шляхом проведення ефективної фінансово-економічної діяльності закладу, відповідального витрачання бюджетних коштів, шукають способи залучити інші ресурси (за рахунок додаткових освітніх послуг, економії на комунальних платежах тощо).

Забезпечення прозорості в роботі ЗЗСО та його фінансів, створення бухгалтерської служби, формування наказу про облікову політику закладу, організація самостійного бухгалтерського обліку, формування бюджету, складання кошторисів, підготовка документації й участь у тендерних торгах, відкриття рахунків, підготовка фінансових звітів – це незначний перелік тих вмінь і навичок, якими повинен володіти керівник ЗЗСО в умовах автономії та фінансової самостійності закладу. Однак не всі керівники ЗЗСО позитивно ставляться до впровадження шкільної автономії, демонструють готовність до змін і прагнення прозорості в управлінні освітою на всіх рівнях, оскільки необхідно мати мужність вникати в питання організації бухгалтерського обліку, формування кошторису, бюджету, тендерних торгів, ведення облікової політики тощо.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні важливості організації самостійного бухгалтерського обліку ЗЗСО та наданні методичних порад керівникам ЗЗСО щодо ведення облікової політики в умовах автономії та фінансової самостійності закладу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування основних методологічних положень облікової політики в нашій країні фактично завершилося у 2000 році, оскільки на той час було затверджено і впроваджено більшість національних стандартів з обліку.

Проблема ведення облікової політики є предметом пильної уваги вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків. Так в працях О. Кундрі-Висоцької, О. Москаленко, О. Сулими досліджуються питання ефективного функціонування та розвитку бухгалтерського обліку; принципи й особливості формування організаційно-методологічної моделі управлінського обліку; особливості організації формування звітності [4, С. 104-119, 247-276, 279-287].

В періодичних виданнях з бухгалтерського обліку такими фахівцями, як Т. Дроздова, П. Житний, Л. Пантелійчук викладено історичні аспекти та загальнотеоретичні засади облікової політики [2, С. 41-42; 3С. 25-28; 5С.3-11].

У наукових розробках О. Петрук, Т. Барановська, З. Канурна та інших [1, С. 34] переконливо пропонується переглянути свої позиції щодо облікової

політики, оскільки, по-перше, вона є необхідною умовою забезпечення ведення бухгалтерського обліку відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV із змінами [6]. По-друге, деякі положення облікової політики повинні розкриватися у примітках до фінансової звітності згідно з п. 25.1 П(С)БО1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [8]. По-третє, відсутність наказу про облікову політику може дати підставу відповідним органам визначити, що фінансова звітність складена з помилками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині в Україні бухгалтерський облік виконання кошторису з утримання переважної більшості ЗЗСО ведуть централізовані бухгалтерії. Зазвичай, вони створені при головних розпорядниках коштів відповідного місцевого бюджету – департаменті (управлінні, відділі) освіти (далі – орган управління освітою) виконкому відповідної місцевої ради, райдержадміністрації (РДА) чи об'єднаної територіальної громади (ОТГ). Адже за рішенням засновника закладу свій бухгалтерський облік ЗЗСО може вести самостійно або через централізовану бухгалтерію. Тому у статуті чи положенні кожного закладу освіти визначено, що його бухгалтерський облік веде централізована бухгалтерія. Тобто вона за кожен заклад освіти виконує завдання та функції як розпорядника бюджетних коштів, так і бухгалтерської служби бюджетної установи. Поступово заклади освіти стають автономними, тобто розпорядниками коштів місцевого бюджету нижчого рівня. І відбувається це таким чином. Головний розпорядник бюджетних коштів, яким є орган управління освітою виконкому відповідної місцевої ради, РДА, або ОТГ:

- вносить заклади освіти у свою мережу підпорядкованих установ;
- надає цю мережу до органу Державної казначейської служби України за місцем обслуговування.

В умовах автономії перед такими ЗЗСО постають певні вимоги. Насамперед, заклади освіти відповідно до Бюджетного кодексу України повинні самостійно як розпорядники бюджетних коштів:

1) відкривати та закривати рахунки в органах Державної казначейської служби України за місцем свого розташування;

2) складати кошторис на своє утримання, затверджувати його у головного розпорядника коштів та надавати до органу Державної казначейської служби України;

3) у межах кошторисних призначень:

- ✓ проводити державні закупівлі товарів, робіт, послуг;

✓ укладати договори на їх отримання і реєструвати ці договори в органі Державної казначейської служби України як зобов'язання, а накладні та акти про таке отримання як бюджетні фінансові зобов'язання;

4) вести бухгалтерський облік та складати фінансову і бюджетну звітність з виконання кошторису.

З огляду на це, визначимо для керівників ЗЗСО покроково алгоритм впровадження автономії для закладу та переведення його на самостійний бухгалтерський облік:

**Крок 1.** Обговорення керівником ЗЗСО з батьківською та педагогічною громадськістю можливості впровадження автономії.

**Крок 2.** Вивчення та ретельне опрацювання законодавчих та нормативно-правових актів, на основі яких відбуватиметься впровадження автономії.

**Крок 3.** Внесення змін у статут ЗЗСО, що дозволить здійснювати облікову політику самостійно.

**Крок 4.** Ухвалення відділом освіти районної державної адміністрації рішення про виведення ЗЗСО зі складу централізованої бухгалтерії та переведення його на самостійний бухгалтерський облік.

**Крок 5.** Розгляд питання на сесії районної ради. Відокремлений за рішенням сесії районної ради ЗЗСО буде визначений розпорядником бюджетних коштів нижчого рівня (оскільки головним розпорядником орган управління освітою виконкому відповідної місцевої ради, РДА, або ОТГ).

**Крок 6.** Введення посади бухгалтера або створення бухгалтерської служби. Відповідно до Типових штатних нормативів ЗЗСО, затверджених наказом Міністерства освіти і науки від 06.12.2010 р. № 1205 [7], у зв'язку з необхідністю ведення самостійного бухгалтерського обліку в навчальних закладах введено посади бухгалтера (головного бухгалтера).

На бухгалтерів покладено такі функції: забезпечення виконання кошторису закладу; контроль та облік всіх фінансових потоків закладу; здійснення платежів та фінансових зобов'язань закладу; нарахування та виплата заробітної плати працівникам; ведення обліку та списання матеріальних цінностей; підготовка та забезпечення бухгалтерської та фінансової звітності згідно з нормативними вимогами; звітування перед державними фондами та податковою інспекцією; видача працівникам необхідних довідок.

**Крок 7.** Реалізація ЗЗСО статусу юридичної особи. Відповідно до [Закону «Про загальну середню освіту»](#) ЗЗСО є юридичною особою. Утім на практиці

додержання цієї норми чинного законодавства часто залежить від особливостей місцевого управління. Тож важливою правовою умовою автономії закладів освіти є реалізація не лише формально, а й фактично статусу юридичної особи, визнання органами державного управління закладів як повноправних суб'єктів освітнього, економічного та господарського простору.

Реалізація статусу юридичної особи для ведення самостійної фінансово-економічної діяльності передбачатиме його реєстрацію у державних фондах: управління пенсійного фонду у районі, фонд соціального страхування по тимчасовій втраті працездатності, відділ статистики, районний центр зайнятості, відділ Державної фіскальної служби України, орган Державної казначейської служби України у районі тощо. Відтак будуть внесені відповідні записи у Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Керівники ЗЗСО отримають Свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи і виписку з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Крок 8. Відкриття в органі Державної казначейської служби України рахунків. Заклади освіти відкривають рахунки відповідно до Порядку відкриття та закриття рахунків у національній валюті в органах Державної казначейської служби України, затвердженого наказом МФУ від 22.06.2012 р. № 758 (далі – Порядок № 758) [10].

Порядок № 758 регулює також взаємовідносини між: органами, що контролюють справляння надходжень бюджету, тобто відділ Державної фіскальної служби України. Тому номери відкритих (закритих) рахунків та інформацію про зараховані надходження орган Державної казначейської служби України повідомляє відділу Державної фіскальної служби України; органами місцевого самоврядування, яким орган Державної казначейської служби України надає звіт про виконання кошторису розпорядниками коштів, скажімо бюджету міста чи ОТГ.

Відповідно до пункту 1.2 Порядку № 758 для розрахунково-касового обслуговування ЗЗСО відкриває:

1) бюджетні рахунки для зарахування власних надходжень бюджетних установ, тобто рахунки за надходженнями (ст. 13 Бюджетного кодексу, п. 3.13 Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів, затвердженого наказом МФУ від 23.08.2012 № 938) у розрізі ККД (3155);

2) бюджетні рахунки для операцій з бюджетними коштами:

### *Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін*

*реєстраційні рахунки (3541)* розпорядників бюджетних коштів (призначені для обліку операцій з виконання загального фонду кошторису, інакше кажучи, для отримання від головного розпорядника бюджетних коштів (департаменту, управління, відділу освіти). Їх ще називають бюджетними асигнуваннями загального фонду згідно з помісячним планом асигнувань);

*спеціальні реєстраційні рахунки (3542)* розпорядників бюджетних коштів (призначені для обліку операцій з виконання спеціального фонду кошторису):

✓ на них орган Казначейства перераховує власні надходження закладу освіти з рахунків за надходженнями;

✓ заклад освіти проводить із них видатки, тобто оплачує рахунки;

3) небюджетні рахунки – рахунки, які відкривають органи Державної казначейської служби України у випадках, передбачених законодавчими актами за операціями, що не належать до операцій з виконання бюджетів, зокрема:

- *депозитні рахунки (3732)*, які відкривають для операцій з коштами, що з настанням відповідних умов підлягають поверненню або перерахуванню за призначенням;

- *інші рахунки клієнтів (3711)* за операціями, що не належать до операцій з виконання бюджетів, а саме для зрахування коштів:

- ✓ Фонд соціального захисту з тимчасової втрати працездатності (ФСС ТВП) для виплати лікарняних;

- ✓ Управління праці та соціального захисту (УПСЗН) для виплат постраждалим від аварії на ЧАЕС.

До органу Державної казначейської служби України, згідно з пунктом 3.1 Порядку № 758 [10], ЗЗСО надає такі документи:

- заяву про відкриття рахунків установленого зразка (додаток 6 до Порядку № 758). Підписує керівник та головний бухгалтер або інші посадові особи, яким відповідно до затвердженої в установленому порядку картки зі зразками підписів та відбитка печатки надано право першого та другого підписів;

- картку зі зразками підписів та відбитка печатки (додаток 7 до Порядку № 758) і перелік рахунків (додаток 8 до Порядку № 758), якими можуть розпоряджатися зазначені у картці (тимчасовій картці) особи, у двох примірниках;

➤ копію довідки про включення розпорядника бюджетних коштів до Єдиного реєстру розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів.

Інформацію про те, що клієнт не є платником єдиного внеску, обов'язково зазначають у заяві про відкриття рахунків у рядку «Додаткова інформація». Розпорядники бюджетних коштів, яким в органах Державної казначейської служби України справи з юридичного оформлення рахунків уже сформовані, для відкриття нового бюджетного рахунка подають заяву про відкриття рахунків установленого зразка (додаток 6 до Порядку № 758).

Форму Договору на розрахунково-касове обслуговування між органом Державної казначейської служби України і клієнтом наведено у додатку 1 до Порядку №758. Договір про дистанційне обслуговування з використанням програмно-технічного комплексу «Клієнт казначейства – Казначейство» наведено у п. 1.9 Порядку № 758 [10].

Зауважимо, що орган Державної казначейської служби України може надавати за письмовим зверненням головного розпорядника бюджетних коштів право доступу електронного перегляду рахунків розпорядників нижчого рівня (п. 1.10 Порядку № 758) [10].

**Крок 9.** Формування індивідуальних кошторисів, планів асигнувань загального фонду бюджету, планів спеціального фонду державного бюджету.

**Крок 10.** Складання наказу про облікову політику.

Першоджерелом поняття «облікова політика» є Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку № 1 «Розкриття облікової політики». Щодо національної нормативно-законодавчої бази, то відповідно до ст. 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», облікова політика – це сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності [6]. Враховуючи, що цей Закон поширюється на всіх юридичних осіб, створених відповідно до законодавства України, вважаємо, що ЗЗСО можуть скористатися своїм правом щодо ведення облікової політики та регламентувати це своїм нормативно-розпорядчим документом (наказом «Про облікову політику ЗЗСО»).

Бюджетним установам надано право: застосовувати облікову політику (п. 4 розд. I НП(с)БОДС 125); визначати облікову політику у розпорядчому документі (документ як для роботи, так і перевіряючих). Приклад наказу «Про затвердження Положення про облікову політику» наведено у додатку 3

до Методичних рекомендацій до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(с)БОДС) 125 [9].

**Висновки.** Вважаємо, що організація самостійного бухгалтерського обліку ЗЗСО в умовах автономії дозволить керівнику закладу:

- забезпечити прозорість в роботі закладу освіти та його фінансів;
- оволоділи новими знаннями з менеджерських, маркетингових, господарських та фінансових питань;
- здійснити перехід від отримання коштів за кодами економічної класифікації до фінансування єдиною сумою;
- впровадити незалежну систему контролю за кількістю та якістю наданих послуг освіти; здійснення на свій розсуд процедур закупівлі товарів, робіт та послуг та підписання угод на їх поставку, що значно зекономить час, гроші та нерви;
- впровадити сучасні програмні продукти та системи бухгалтерського обліку діяльності;
- розробляти звітність, яка висвітлює основні напрями діяльності закладу з метою аналізу, оцінки та громадсько-державного контролю якості та кількості наданих освітніх послуг, що слугуватиме своєрідною страховкою від педагогічних, фінансово-господарських і управлінських помилок;
- за умов економії коштів преміювати працівників, а також учнів за досягнення в роботі й навчанні (перемоги на районних і обласних предметних олімпіадах тощо);
- посилити відповідальність та ініціативність колективу закладу освіти.

Окрім перелічених переваг організації самостійного бухгалтерського обліку ЗЗСО, необхідно виділити високу кваліфікацію та ділові якості головного бухгалтера, адже організація обліку – це його прямий обов'язок і тому прерогатива в організації облікового процесу, його організаційному забезпеченні, організації праці виконавців належить саме йому.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Гармонізація національних систем бухгалтерського обліку: Монографія / За ред. О.М. Петрук. – Житомир: Полісся, 2005. – 420 с.
2. Дроздова Т. Учетная политика предприятия: структура, формирование, изменение // Все о бухгалтерском учете. – 2004.- № 11 (922). – С. 41-43.
3. Житний П. Принципи формування облікової політики // Бухгалтерський облік і аудит. – 2005. - № 4. – С. 25-28.
4. Кундря-Висоцька О. П. Організація бухгалтерського обліку : навч. посібник / О. П. Кундря-Висоцька, О. В. Москаленко, О. М. Сулима–К. : УБС НБУ, 2015. – 336 с.

***Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін***

5. Пантелійчук Л. Формування облікової політики – важливий етап праці підприємства // Бухгалтерський облік і аудит. – 2002. – № 9. – С. 3-11.

6. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV із змінами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

7. Наказ Міністерства освіти і науки «Про затвердження Типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти» від 06.12.2010 р. № 1205 із змінами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-10>

8. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 р. № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

9. Наказ Міністерства фінансів України «Про Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 125 «Зміни облікових оцінок та виправлення помилок» від 24.12.2010 р. № 1629 із змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0090-11>

10. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку відкриття та закриття рахунків у національній валюті в органах Державної казначейської служби України» від 22.06.2012 р. № 758 із змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1206-12>

## НАУКОВЕ ВИДАННЯ

### **Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін**

Рекомендовано до друку вченою радою  
Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти  
(протокол № 3 від 21 травня 2020 р.)

#### **РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

- Вахович І. М.**, голова Волинської обласної ради,  
доктор економічних наук, професор;  
**Олешко П. С.**, директор Волинського ІППО, кандидат історичних наук, доцент  
**Сташенко М. О.**, завідувач кафедри менеджменту освіти Волинського ІППО,  
кандидат фізико-математичних наук, доцент;  
**Гуменюк В. В.**, завідувач кафедри менеджменту та освітніх технологій  
Хмельницького ОІППО, кандидат педагогічних наук, доцент;  
**Лютко О. М.**, завідувач кафедри філософії, економіки та менеджменту освіти  
Рівненського ОІППО, кандидат філософських наук, доцент

#### **Упорядник:**

**Сташенко М. О.**, завідувач кафедри менеджменту освіти ВІППО,  
кандидат фізико-математичних наук, доцент

**Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін** : зб. м-лів інтернет-конференції / упорядн. Сташенко М. О., Луцьк: ВІППО, 2020. 128 с.

*Збірка «Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін» містить матеріали всеукраїнської інтернет-конференції, яку підготувала і провела на виконання «Плану роботи ВІППО на 2020 р.»: Розділ II. Наукова діяльність п.3. Масові педагогічні, наукові заходи пп.3.1. Міжнародного, всеукраїнського рівнів; пп. 4 року кафедра менеджменту освіти 29 травня 2020 р.*

*Представлений проект моделі формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах змін буде корисним керівникам закладів загальної середньої освіти та педагогічним працівникам.*

**Матеріали відтворено з авторських оригіналів,  
в авторській редакції**

УДК 373.014.6

© Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти, 2020  
© Сташенко М. О., упорядкування, 2020

Формат 60 x 84. Обсяг 8 ум. друк. арк.  
Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти