

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГА: СТРАТЕГІЯ АДАПТАЦІЇ ДО СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ



Матеріали панельної дискусії 7 травня 2026 року



**Міністерство освіти і науки України
Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти
Кафедра менеджменту освіти**

***Управлінські аспекти
професійного розвитку педагога:
стратегія адаптації
до суспільних викликів***

***Матеріали панельної дискусії
7 травня 2026 року***

Луцьк - 2026

УДК 373.1

**Рекомендовано до друку вченою радою
Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти
(протокол № 3 від 21.05.2026 р.)**

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Олешко Петро Степанович, директор ВІППО, кандидат історичних наук, професор, заслужений працівник освіти України;

Рубльова Наталія Олександрівна, заступниця директора з науково-педагогічної та освітньо-проектної діяльності Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти, докторка філософії в галузі педагогіки;

Сташенко Михайло Олександрович, завідувач кафедри менеджменту освіти ВІППО, кандидат фізико-математичних наук, доцент (голова редакційної колегії);

Рудь Оксана Володимирівна, старша викладачка кафедри менеджменту освіти ВІППО

УПОРЯДНИК:

Рудь Оксана Володимирівна, старша викладачка кафедри менеджменту освіти ВІППО

«Управлінські аспекти професійного розвитку педагога: стратегія адаптації до суспільних викликів»: матеріали панельної дискусії (Луцьк, 7 травня 2026 р.) / упоряд. Рудь О. В., [Ел. збірник]. Луцьк: ВІППО, 2026. 112 с.

Науковий збірник «Управлінські аспекти професійного розвитку педагога: стратегія адаптації до суспільних викликів» панельної дискусії яку підготувала і провела кафедра менеджменту освіти на виконання «Плану роботи ВІППО на 2026 р.» (Розділ II. Наукова діяльність, п.3. Масові науково-практичні заходи; пп.3.2. Регіонального, рівня ппп. 5.).

Мета: організація дискусії на платформі для обміну досвідом між керівниками, педагогами та освітніми експертами щодо забезпечення якості освіти, пошуку ефективних управлінських рішень.

Матеріали будуть корисними науково-педагогічним працівникам ОІППО, керівникам та педагогічним працівникам закладів освіти.

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

© Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти, 2026

© Рудь О.В., упорядкування, 2026

ЗМІСТ

Олешко П. С.

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО УЧАСНИКАМ5

ДОПОВІДАЧІ

Стащенко М. О.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІВ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ.....7

Базилевич О. І.

УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ ПЕДАГОГІВ: ТРАДИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ ГІМНАЗІЇ.....11

Боднар О. С.

ВЧИТЕЛЬ ЕПОХИ ПОСТМОДЕРНІСТСЬКОЇ ПЕДАГОГІКИ: НОВІ ТРЕНДИ У ПРОФЕСІЙНОМУ ЗРОСТАННІ.....16

Гребенюк А. В.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВОГО РОБОЧОГО МІСЦЯ КЕРІВНИКА ЗЗСО.....19

Киричук Л. А.

ПЕДАГОГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ УЧИТЕЛЯ ФІЗИКИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ.....24

Корнейко А. О.

ОЦІНЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗСО.....26

Лук'янчук Г. Я.

ОСНОВНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ТА КЕРІВНИХ КАДРІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....31

Омелько О. А., Мислива-Бунько І. Я.

ІНФОМЕДІЙНА ГРАМОТНІСТЬ У СУЧАСНІЙ МОДЕЛІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ КНЯГИНИНІВСЬКОГО ЛІЦЕЮ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ.....38

Остапівський І. Є.

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧИМІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ.....48

Попович О.М.

ОСВІТНЄ ЛІДЕРСТВО КЕРІВНИКА В ДІЇ: ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ З ДОСВІДОМ УПРАВЛІННЯ, СЕРТИФІКАЦІЯ, СУПЕРВІЗІЯ ТА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ, ЕКСПЕРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СПІВПРАЦЯ ІЗ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО ІНТЕГРАЦІЇ МОЛОДІ Й ВПО ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ.....52

Радецька І. В.

СТРАТЕГІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....61

Романюк О. Л., Вовк О. В.

ПРОФЕСІЙНА АДАПТАЦІЯ ПЕДАГОГІВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: СТРАТЕГІЇ СТІЙКОСТІ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД УТРИНІВСЬКОГО ЛІЦЕЮ ГОРОДИЩЕНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ЛУЦЬКОГО РАЙОНУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....67

Рудь О. В.

УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРУВАННЯ МЕДІАІНФОРМАЦІЙНОЇ ГРАМОТНОСТІ У ДОБУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА.....76

Степанюк Ю. Ю.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІВ ТА ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ.....86

Трачук Т. В.

СУТНІСТЬ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАТЕМАТИЧНОЇ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ.....90

Шинкарук І. В.

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕРЕРВНИМ ПРОФЕСІЙНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕДАГОГІВ: ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД.....98

Шкода Марина

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ПЕДАГОГА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПІДТРИМКИ В СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....102

ПРОГРАМА ПАНЕЛЬНОЇ ДИСКУСІЇ.....106

ВІТАННЯ

**ОЛЕШКО ПЕТРО СТЕПАНОВИЧ,
ДИРЕКТОР ВОЛИНСЬКОГО ІППО,
КАНДИДАТ ІСТОРИЧНИХ НАУК, ПРОФЕСОР,
ЗАСЛУЖЕНИЙ ПРАЦІВНИК
ОСВІТИ УКРАЇНИ**



Шановні колеги!

Дорогі друзі!

Учасники панельної дискусії!

Щиро вітаю вас у стінах Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти, хоч сьогодні ми й зустрічаємось у дистанційному форматі.

Сьогоднішня наша зустріч присвячена одній із найбільш актуальних тем сучасності — управлінню професійним розвитком вчителя. Ми живемо в епоху динамічних змін, де суспільні виклики — від технологічних трансформацій до кризових умов — вимагають від нас не просто реакції, а випереджувальної стратегії розвитку.

Чому це важливо саме зараз? Адже педагог сьогодні — це фундамент освітньої системи, а щоб цей фундамент залишався міцним, він потребує постійного оновлення, підтримки та правильного управлінського супроводу. Наша мета сьогодні — не лише обговорити теорію, а знайти практичні механізми, які допоможуть кожному вчителю почуватися впевнено у світі цифрової освіти, інклюзії та нових стандартів.

Наші ключові завдання на сьогодні: проаналізувати, як управлінські рішення впливають на мотивацію вчителя; обговорити стратегії професійної адаптації в кризових умовах, поділитися досвідом цифровізації, яка стала невід'ємною частиною нашої роботи.

Вітання учасників панельної дискусії

Я переконаний, що професійний розвиток педагога— це не просто курси підвищення кваліфікації, це створення середовища для зростання, партнерства та інновацій, обговорення актуальних питань освіти сьогодні, колективний пошуку вдалих рішень та обмін кращими практиками. Саме тому в нашому регламенті сьогодні представлені доповіді, що охоплюють як організаційні компоненти, так і прикладні кейси, зокрема з питань інфомедійної грамотності та досвіду провідних закладів освіти нашої області.

Я хочу подякувати кафедрі менеджменту освіти за організацію цього заходу та всім вам — керівникам, науковцям, практикам — за те, що ви знаходите час і сили для спільного пошуку істини. Бажаю всім нам плідної дискусії, цікавих ідей та конструктивних рішень, які ми зможемо впровадити в життя вже завтра.

Дякую за увагу!

Слава Україні!

УДК 373.014.6

Сташенко М. О.,
кандидат фізико-математичних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту освіти,
Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти,
м. Луцьк, m.stashenko@vippp.org.ua

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІВ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз організаційної складової управління професійного розвитку педагогів у системі післядипломної освіти як інструменту формування стійкого освітнього середовища. Обґрунтовано доцільність розгляду професійного розвитку педагогів як керованого, безперервного процесу, що потребує цілісного організаційного забезпечення. Визначено сутність та структуру організаційної складової управління, охарактеризовано її функції та компоненти. Доведено, що ефективна організація управлінських процесів сприяє підвищенню адаптивності, стабільності та результативності освітнього середовища післядипломної освіти.

Ключові слова: професійний розвиток педагогів, післядипломна освіта, управління освітою, організаційна складова управління, стійке освітнє середовище.

Вступ. Сучасна система післядипломної педагогічної освіти функціонує в умовах постійних соціальних, організаційних та професійних трансформацій, що зумовлюють необхідність оновлення підходів до управління професійним розвитком педагогів. Зростання вимог до якості освіти, професійної мобільності та здатності педагогів до адаптації актуалізує проблему формування стійкого освітнього середовища, здатного забезпечити безперервність професійного зростання та стабільність освітніх процесів [1, с. 6; 2, с. 4; 3, с. 45]

У практиці післядипломної освіти управління професійним розвитком педагогів часто має фрагментарний характер і зводиться до організації окремих заходів підвищення кваліфікації без належної організаційної інтеграції. У цьому контексті організаційна складова управління професійного розвитку педагогів розглядається не лише як управлінський

ресурс, а як педагогічний інструмент забезпечення стійкості освітнього середовища післядипломної освіти.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні організаційної складової управління професійного розвитку педагогів як педагогічного інструменту формування стійкого освітнього середовища в системі післядипломної освіти, а також у визначенні її ролі в забезпеченні стабільності та адаптивності освітніх процесів [3, с. 45].

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Проблематика професійного розвитку педагогів, управління освітніми процесами та педагогічного менеджменту широко представлена в працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Дослідження з андрагогіки та післядипломної освіти акцентують увагу на безперервному характері професійного навчання педагогів і необхідності створення сприятливого освітнього середовища для їхнього розвитку [3, с. 112–118; 4, с. 15–18, 27–30].

Разом із тим аналіз наукових джерел засвідчує, що організаційна складова управління професійного розвитку педагогів як чинник формування стійкого освітнього середовища залишається недостатньо систематизованою. Більшість досліджень зосереджені на окремих управлінських функціях або діяльності керівника закладу освіти, не розглядаючи організаційні механізми управління як цілісну систему [3, с. 45].

Виклад основного матеріалу. Мета статті – теоретично обґрунтувати організаційну складову управління професійного розвитку педагогів як інструмент формування стійкого освітнього середовища в системі післядипломної освіти.

Завдання дослідження: уточнити зміст поняття організаційної складової управління професійного розвитку педагогів. Охарактеризувати її основні функції та структурні компоненти. Визначити роль організаційної складової у формуванні стійкого освітнього середовища.

Методологічною основою дослідження є системний, середовищний, управлінський та андрагогічний підходи, що дозволяють розглядати професійний розвиток педагогів як цілісний, керований і безперервний процес [5, с. 27–30; 6, с. 38–42; 7, с. 41–44].

У ході дослідження використано такі методи: теоретичний аналіз і синтез наукових джерел, структурно-функціональний аналіз для визначення складових організаційної складової управління, а також

Доповідачі

моделювання з метою концептуалізації ролі організаційних механізмів у формуванні стійкого освітнього середовища.

Теоретичні положення дослідження можуть бути використані як методологічна основа для подальших емпіричних досліджень та практичної апробації моделей організаційного управління професійним розвитком педагогів у закладах післядипломної педагогічної освіти.

Організаційна складова управління професійного розвитку педагогів у системі післядипломної освіти розглядається як сукупність управлінських структур, процедур і механізмів, що забезпечують планування, координацію та реалізацію процесів професійного зростання педагогічних кадрів .

Сучасні підходи до педагогічного менеджменту передбачають перехід від адміністративно-ієрархічних моделей до гнучких організаційних форм, заснованих на партнерстві, суб'єкт-суб'єктній взаємодії та розвитку управлінського потенціалу педагогів. Такий підхід створює передумови для активного залучення педагогів до управління власним професійним розвитком і формування освітнього середовища [4, с. 15–18].

Організаційна складова є важливим інструментом формування стійкого освітнього середовища.

Стійке освітнє середовище в системі післядипломної освіти характеризується здатністю зберігати якість і цілісність освітніх процесів за умов змін, а також потенціалом до саморозвитку й оновлення .

У межах даного дослідження стійке освітнє середовище розглядається як цілісна динамічна система, здатна забезпечувати безперервність професійного розвитку педагогів, зберігати функціональність і якість освітніх процесів за умов змін та створювати передумови для саморозвитку й оновлення системи післядипломної освіти [8, с. 9–12].

Організаційна складова управління забезпечує системність і узгодженість управлінських рішень, що є ключовою умовою стійкості освітнього середовища. До її основних функцій належать планування професійного розвитку педагогів, координація діяльності суб'єктів освітнього процесу, створення умов для індивідуальних освітніх траєкторій і організація моніторингу результатів .

Висновки. Організаційна складова управління професійного розвитку педагогів є системоутворювальним елементом управління в системі післядипломної освіти.

Доповідачі

Ефективна організація управлінських процесів сприяє формуванню стійкого освітнього середовища, здатного до адаптації, саморозвитку та збереження якості освітніх процесів. Формування стійкого освітнього середовища можливе за умови інтеграції організаційних механізмів управління з потребами професійного розвитку педагогів.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні організаційної складової управління професійного розвитку педагогів як педагогічного інструменту формування стійкого освітнього середовища в системі післядипломної освіти.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх використання в управлінській діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти з метою вдосконалення організаційних механізмів професійного розвитку педагогів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради України. 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата зв.: 01.02.2026).
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту». 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 01.02.2026).
3. Кремень В. Г. Філософія освіти XXI століття. Київ : Грамота, 2003. URL: http://academy.gov.ua/pages/dop/filosofia_osvity.pdf (дата зв.: 01.02.2026).
4. Сисоєва С. О. Педагогічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Слово, 2011. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/715091/> (дата звернення: 01.02.2026).
5. Луговий В. І. Управління якістю освіти. Київ : Генеза, 2011. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/1668/> (дата звернення: 01.02.2026).
6. Knowles M. The Adult Learner. New York : Routledge, 2015. URL: <https://www.routledge.com/The-Adult-Learner/Knowles/p/book/9781138839870> (date of access: 01.02.2026).
7. Merriam S. B., Bierema L. L. Adult Learning: Linking Theory and Practice. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119049702> (date of access: 01.02.2026).
8. UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. Paris : UNESCO, 2020. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802/PDF/374802eng.pdf.multi> (date of access: 01.02.2026).

Базилевич О. І.,
директор гімназії №2 Ковельської міської ради
Волинської області

УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ ПЕДАГОГІВ: ТРАДИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ ГІМНАЗІЇ

Анотація. У статті розкрито управлінські підходи до професійного розвитку педагогів в умовах сучасних освітніх змін. Акцентовано увагу на поєднанні традиційних та інноваційних форм методичної роботи як важливій умові професійного зростання вчителя. Представлено практичний досвід організації методичної роботи в гімназії через створення середовища довіри, партнерства, наставництва та професійної взаємодії. Описано сучасні формати роботи з педагогами, зокрема «Методичну кав'ярню», «Практичний тест-драйв», індивідуальні траєкторії підвищення кваліфікації та професійний діалог під час відвідування уроків. Обґрунтовано роль керівника закладу освіти як фасилітатора професійного розвитку педагогів.

Ключові слова: професійний розвиток педагога, управлінські стратегії, методична робота, традиції та інновації, наставництво, педагогічна майстерність, професійне зростання, освітнє середовище, методичне об'єднання, підвищення кваліфікації

Сучасна школа — це вже не лише місце передачі знань, а простір постійних змін. Світ швидко трансформується: оновлюються технології, змінюються підходи до навчання, а умови воєнного часу додають нових викликів у щоденній роботі педагога. Саме тому вчитель сьогодні має бути не лише фахівцем свого предмета, а й гнучким, відкритим до нового, готовим навчатися впродовж усього життя.

Професійний розвиток педагога нині — це не лише особиста справа вчителя, а спільне завдання всього закладу освіти. Від того, як організовано цей процес, залежить якість освіти загалом. Важливу роль у цьому відіграє керівник: він не лише управляє, а створює умови, у яких педагог хоче розвиватися, навчатися та професійно зростати.

У сучасних умовах реформування освіти важливо знайти баланс між традиціями та інноваціями у професійному розвитку педагогів. Учитель має спиратися на досвід і водночас бути відкритим до нового. Проте в освітній

Доповідачі

практиці часто спостерігається дисбаланс: перевага надається або надмірному захопленню інноваціями, або збереженню виключно традиційних форм роботи.

Тому важливо проаналізувати, які можливості відкривають інноваційні підходи для розвитку педагога та в чому вони поступаються перевіреним часом традиційним формам професійного зростання. Постає цілком логічне запитання: що ж насправді важливіше для професійного розвитку вчителя — інновації чи традиції? Чи варто повністю відмовлятися від досвіду заради нового, чи, навпаки, з обережністю ставитися до змін, спираючись лише на перевірене часом?

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що саме гармонійне поєднання традицій та інновацій визначає ефективність професійного зростання педагога. Вони виступають своєрідними двома полюсами, між якими формується сучасна педагогічна майстерність.

Сьогодні ми прагнемо бачити сучасну школу, але нерідко використовуємо застарілі підходи до розвитку вчителя. Ми говоримо про інновації, але продовжуємо працювати через контроль, звітність і принцип «треба». У такій ситуації закономірно виникає питання: чи може педагог бути інноваційним у неінноваційному середовищі?

Практика свідчить, що професійний розвиток педагогів не буде ефективним, якщо він зводиться лише до формальних планів, курсів «для галочки» чи відвідування уроків виключно заради перевірки. Реальні результати з'являються лише тоді, коли вчитель має внутрішню мотивацію до професійного зростання. Саме тому головне питання сьогодні адресоване керівнику закладу освіти: чи створено в школі середовище, у якому професійний розвиток стає внутрішньою потребою педагога?

Насамперед необхідно переосмислити традиційні форми методичної роботи. Не відмовлятися від них, а наповнити новим змістом. Так, наставництво має стати не формальним «закріпленням» досвідченого педагога за молодим спеціалістом, а партнерством і підтримкою. Педагогічна рада повинна бути не лише інформаційним заходом, а простором для професійного діалогу й обговорення актуальних проблем. Відвідування уроків також потребує нового підходу: це має бути не контроль, а спільний аналіз, професійна розмова та пошук шляхів удосконалення.

Доповідачі

Водночас інновації не слід ототожнювати лише з цифровими технологіями. Насамперед інновація починається зі зміни мислення. Вона проявляється тоді, коли керівник не лише контролює, а довіряє; коли педагог не боїться експериментувати; коли помилка сприймається не як проблема, а як ресурс для розвитку.

Одним із найбільших бар'єрів професійного зростання є страх. Учитель часто боїться помилитися, отримати негативну оцінку чи осуд колег. Тому управлінська практика має бути спрямована на створення середовища, у якому педагог не боїться пробувати нове. Важливо підтримувати вчителів навіть у ситуаціях невдалого досвіду, адже саме через спроби й аналіз помилок народжуються зміни.

Традиції в освіті — це не проблема, а фундамент професійної діяльності. Проблема полягає лише в тому, як саме ми їх використовуємо. Методичне об'єднання може бути формальністю, а може стати місцем народження нових ідей. Наставництво може залишатися обов'язком, а може бути точкою опори для молодого педагога. Відвідування уроку може викликати стрес, а може перетворитися на професійну підтримку. Отже, традиції або надихають, або виснажують — залежно від управлінського підходу.

Одним із важливих напрямів професійного розвитку педагогів є підвищення кваліфікації. Сьогодні традиційні курси варто переосмислювати як індивідуальну траєкторію професійного розвитку вчителя. Це вже не просто необхідність пройти певну кількість годин, а свідомо спланований шлях, що враховує професійні потреби, інтереси та запити педагога.

У закладі освіти цей процес організовується через самодіагностику професійних труднощів і визначення конкретних напрямів розвитку. Учитель самостійно обирає зручні форми навчання, одразу застосовує отримані знання на практиці та ділиться результатами з колегами. Такий підхід робить підвищення кваліфікації більш практичним, гнучким і результативним. Важливу підтримку в цьому напрямі надає Центр професійного розвитку педагогічних працівників.

Особливу увагу в закладі освіти приділяємо переосмисленню роботи методичних об'єднань. Вони мають перестати бути формальними звітами та перетворитися на простір довіри, творчості й професійного спілкування.

Однією з ефективних форм такої роботи стала «Методична кав'ярня» — сучасний неформальний формат методичної діяльності. Його суть полягає в тому, що кожне методичне об'єднання обирає тему зустрічі та символічно пов'язує її з певним видом кави чи частування.

Наприклад, «кава з корицею» символізує тепло, мудрість і традиції та використовується під час обговорення педагогічної майстерності й професійного досвіду. «Кава з молоком» асоціюється з гармонією та поєднанням традицій і інновацій. «Кава з шоколадом» пов'язана з мотивацією та емоційним інтелектом учнів, а «кава з карамеллю» — із наставництвом і професійною підтримкою.

Такий формат сприяє відкритому спілкуванню, обміну ідеями та створенню атмосфери довіри. У такому підході традиційні форми методичної роботи набувають нового змісту та сучасного звучання.

Ще однією цікавою формою методичної роботи є «Практичний тест-драйв». Його мета — не лише ознайомити педагогів із новими інструментами чи методиками, а дати можливість відразу протестувати їх на практиці. Цей формат має спільні риси з практичним семінаром, майстер-класом і практикумом, але відрізняється більшою динамічністю, гнучкістю та неформальністю. Педагоги не лише спостерігають за демонстрацією методики, а самостійно експериментують, виконують завдання, аналізують результати та мають право на помилку. Саме це формує справжній практичний досвід.

Окремої уваги потребує питання відвідування уроків. У традиційному підході воно часто асоціюється з контролем і перевіркою. Проте сучасний керівник має перетворити цей процес на професійний діалог. Після уроку важливо не шукати недоліки, а обговорювати сильні сторони, аналізувати вдалі методичні рішення та спільно шукати ідеї для вдосконалення.

Ефективними можуть бути такі запитання: «Що найбільше вдалося на уроці?», «Який момент був найсильнішим?», «Що найбільше запам'яталося учням?», «Які методи виявилися найефективнішими?». Такий підхід формує атмосферу довіри й підтримки замість страху та напруги.

Слід зазначити, що професійний розвиток педагога не може бути примусовим. Практика свідчить, що примусовий професійний розвиток є малоефективним. Значно результативнішим є підхід, за якого вчитель сам визначає свої професійні потреби та бачить практичну цінність навчання. Саме тоді з'являються мотивація, відповідальність і зацікавленість у

професійному зростанні. Не менш важливо навчитися бачити в педагогах ресурс, а не лише виконавців. Дуже часто заклади освіти шукають зовнішніх тренерів і консультантів, не помічаючи, що потужний професійний потенціал уже є всередині колективу. Саме тому важливо створювати умови для обміну досвідом між колегами: проводити мінімайстерки, професійні зустрічі, презентації власних методичних знахідок. У такому середовищі педагог починає відчувати свою професійну значущість і вплив.

Справжні зміни народжуються не лише через масштабні реформи, а насамперед через невеликі, але системні кроки. Один новий підхід, один ефективний інструмент чи одна вдала ідея можуть стати початком серйозних позитивних змін у професійній діяльності вчителя.

Отже, сучасний керівник закладу освіти — це не контролер чи інспектор, а партнер, фасилітатор і людина, яка створює умови для професійного розвитку педагогів. Водночас керівник і сам залишається учасником цього процесу, адже постійне навчання та саморозвиток є необхідною складовою сучасного управління.

Підсумовуючи, варто зазначити: традиції дають освіті коріння, а інновації — крила. Завдання керівника полягає в тому, щоб поєднати ці дві складові та створити в закладі освіти середовище, у якому педагог відчуває підтримку, довіру та натхнення до професійного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

2. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

3. Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text>

4. Пометун О. І. Сучасний урок: інтерактивні технології навчання. Київ : А.С.К., 2018.

5. Матеріали Центру професійного розвитку педагогічних працівників Ковельської міської ради.

6. Нова українська школа : концептуальні засади реформування середньої школи. Київ : МОН України, 2016.

Презентація досвіду роботи за покликанням: <https://docs.google.com/presentation/d/10nHsTDZ09PZbkmGUD6U0IQld3vK-5npD/edit?usp=sharing&ouid=106826222692448918203&rtpof=true&sd=true>

УДК: 378:159.026:(74.411)

Боднар О. С.,
*доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри педагогіки та менеджменту освіти
Тернопільського національного педагогічного університету
імені Володимира Гнатюка*

ВЧИТЕЛЬ ЕПОХИ ПОСТМОДЕРНІСТСЬКОЇ ПЕДАГОГІКИ: НОВІ ТРЕНДИ У ПРОФЕСІЙНОМУ ЗРОСТАННІ

Постмодернізм як світоглядна концепція характеризується відмовою від універсальних істин, домінуванням плюралізму думок, варіативності підходів та постійним переосмисленням соціокультурної реальності. Для постмодерної епохи характерними є динамічність, фрагментарність знань, інтеграція цифрової культури та зростання ролі індивідуального досвіду особистості.

У контексті постмодерністської педагогіки освіта розглядається як відкритий простір взаємодії, творчого пошуку та партнерства між усіма учасниками освітнього процесу. Жан-Франсуа Ліотар писав: «Постмодерна епоха – це час, коли людина більше не шукає єдиної істини, а навчається жити серед множинності смислів, змін і постійного самотворення».

Постмодерністська педагогіка змінює традиційне розуміння ролі вчителя, орієнтуючи його не лише на передачу знань, а на здатність працювати в умовах невизначеності, швидких змін та множинності освітніх підходів. Цивілізаційний поступ сучасного суспільства трансформує не тільки технології навчання, а й педагогічне мислення, професійні цінності та механізми професійного розвитку педагога.

В епоху постмодернізму вчитель повинен постійно оновлювати власний професійний досвід, бути відкритим до інновацій, гнучко реагувати на освітні зміни та вміти самостійно конструювати траєкторію свого розвитку. а таких умов особливої актуальності набуває самоменеджмент як здатність педагога до самоорганізації, управління професійним зростанням, самоконтролю та ефективного використання власних ресурсів. Самоменеджмент дозволяє вчителю підтримувати професійну мобільність, адаптуватися до нових освітніх трендів і залишатися конкурентоспроможним у динамічному освітньому

середовищі. У цьому контексті професійне зростання педагога стає невід'ємною складовою розвитку постмодерністської освіти.

З точки зору філософів, «постмодернізм є певною реакцією на засилля прагматично меркантильного світобачення, є спроба повернутися до ірраціонального шару людської ментальності, до багатозначно-сутінкових, невизначених, парадоксальних джерел людської сутності». Автори на основі теоретичного аналізу наукових здобутків вважають, що у контексті постмодернізму впроваджуються метод розкриття надприродних можливостей людини В. М. Броннікова та концепції розвитку “таланту як синтезу талантів”, що означає розвиток побічних” здібностей [2].

Як стверджують іноземні дослідники, «вчитель опиняється на роздоріжжі з постмодерністськими парадоксами, такими як глобалізація, кінець визначеностей, мобільна мозаїка культури та потреба в самоствердженні, що є тривожною проблемою. Тому питання на кшталт: що ми знаємо про кар'єру вчителів та їхнє власне життя, сьогодні привертають багато уваги» [4]. Цікаво, що автор Finch F.E. вважає, що освіта відзначилася своїм опором постмодерністським ідеям, хоча це не дивно, якщо врахувати, що школи та університети традиційно були головними рушійними силами у просуванні ідеалів Просвітництва». Тобто, освіта більше не повинна функціонувати як засіб відтворення суспільства або як інструмент масштабної соціальної інженерії. Вона повинна стати безмежною як у часі, так і в просторі [3].

З нашої точки зору, особливості постмодерністської педагогіки полягає у таких рисах: формування «постформального» мислення (Дж. Кінчелое). що означає нелінійне розуміння, контекстуальність та інтерпретацію світу, що потребує інтерпретації; відмову від їхніх загальних норм та структур; багатозначність і багаторівневність; релятивізм і суб'єктивізм; збалансованість і структурованість; унікальний дизайн мислення; критичне мислення та рефлексія; культура інклюзивності; реагування на зміни та нестабільність. На основі аналізу літератури, можна сформулювати такі постмодерністські критерії оцінювання педагогічної діяльності: розуміння місії провідництва; врахування кібербезпеки та приватність даних; культивувати підхід «розумного часу»; розвиток горизонтальної взаємодії; утримання талантів; здатність передбачати сценарії розвитку подій; здатність забезпечувати робастність педагогічної системи (міра здатності обчислювальної системи відновлюватися в процесі

виникнення помилкових ситуацій); толерантність до невдач; розуміння мультикультурного світу; створення резервних планів (План В); уміння працювати в режимі багатозадачності.

Відтак у програмі професійного зростання має бути орієнтація на *адаптивний самоменеджмент*, який трактують як вид самоменеджменту, що характеризується здатністю педагога до емоційної регуляції та самоусвідомлення, включає уміння до ефективної адаптації в управлінні освітнім процесом, у прийнятті рішень як результату гнучкого реагування на змінні умови, у налаштуванні власної адаптивної поведінки для отримання максимальної продуктивності та добробуту учителя» [1].

Отже, учитель епохи постмодерністської педагогіки постає не лише носієм знань, а й гнучким фасилітатором освітніх змін, здатним швидко адаптуватися до нових викликів і цифрових трансформацій. Важливою тенденцією професійного зростання сучасного педагога є розвиток адаптивного самоменеджменту, що забезпечує вміння ефективно організувати власну діяльність, управляти ресурсами та підтримувати професійну стійкість. Постмодерністська освіта потребує від учителя креативності, готовності до безперервного саморозвитку, рефлексії та відкритості до інноваційних управлінських і педагогічних практик. Саме адаптивний самоменеджмент стає основою професійної мобільності педагога та важливим чинником його успішної самореалізації у сучасному освітньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Боднар О., Шкода М. Адаптивний самоменеджмент як чинник забезпечення ефективної діяльності педагогів в умовах змін. *Адаптивне управління: теорія і практика*» Серія «Педагогіка». Випуск 19 (37), 2024. С. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/705>

2. Вознюк О.В. Кубіцький С.О/ Постмодерністська парадигма освіти *Вісник Національної Академії Оборони України*. зб. наук.пр. 2009. № 2 (10). С. 5-9. URL: https://eprints.zu.edu.ua/26649/1/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%BD.pdf?utm_source=chatgpt.com

3. Finch F.E. The postmodern language teacher: The future of task-based teaching. *Studies in British and American Language and Literature*, 2006. #78, 221-248. https://scispace.com/pdf/the-postmodern-language-teacher-the-future-of-task-based-31sei5i4fm.pdf?utm_source=chatgpt.com

УДК 374: 005.2

Гребенюк А. В.,
кандидат філософських наук,
доцент кафедри менеджменту освіти,
Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти,
м. Луцьк, a.hrebeniuk@vippro.org.ua

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВОГО РОБОЧОГО МІСЦЯ КЕРІВНИКА ЗЗСО

Анотація: Розглянуто практичні аспекти інформаційного менеджменту цифрового робочого місця працівників ЗЗСО. Зазначено, що ефективно управління інформаційними процесами потребує системного підходу, який охоплює планування, організацію, координацію та контроль комунікацій. Особливу увагу приділено класифікації цифрових робочих місць (мобільні, хмарні, спільні, віртуальні). Визначено значення диверсифікації каналів отримання інформації, врахування людського фактора та застосування принципів освітньої ергономіки. Окреслено сучасні тенденції оптимізації роботи у веб-браузерах та використання утиліт для зменшення когнітивного навантаження. Наведено класифікацію цифрових інструментів для підвищення якості роботи керівників ЗЗСО на їхньому цифровому робочому місці.

Ключові слова: інформаційний менеджмент, освітній менеджмент, комунікація, цифрові технології

Сучасні освітяни працюють у умовах інформаційного суспільства, що накладає вимоги орієнтуватися в інформаційному середовищі, працювати з великими масивами даних, уміти відрізнити достовірні джерела, застосовувати цифрові інструменти для результативної взаємодії з колегами та здобувачами освіти.

Складність системи освіти, особливо з огляду на реформу НУШ, зумовлює потребу в якісному інформаційному менеджменті. З позиції системного підходу, інформаційний менеджмент охоплює планування, організацію, координацію та контроль дій і процесів з інформацією; комунікації всередині колективу закладу освіти з метою підвищення ефективності його роботи.

В Україні є ряд інформаційних освітніх систем, які можна віднести до EMIS (Education Management Information System, інформаційні системи управління освітою). Найбільш відомими серед них є ІСУО, ДІСО, ЄДЕБО тощо [4]. Ми, однак, зосередимося на більш «приземлених» аспектах інформаційного менеджменту, зважаючи на те, що багато проблем із ефективністю управлінської діяльності у цій галузі стаються через невирішені проблеми різного характеру на цифровому робочому місці.

Під цифровим робочим місцем розуміємо сукупність цифрових технологій, інструментів та сервісів, які працівник використовує для виконання своїх обов'язків. Тобто, це віртуальний простір, доступний з певного пристрою.

Спираючись на класифікацію зі статті «Digital workplaces, ergonomics in vocational training» [1], виділимо такі типи цифрових робочих місць [3]:

– *Віртуальні робочі місця*: відтворюють реальні середовища (наприклад, робочий стіл, сховище інформації) та інструменти (скажімо, текстовий процесор як заміник паперу з ручкою). У багатьох сценаріях саме цей тип є базовим для педагога.

– *Мобільні робочі місця*: характеризуються мобільністю, втілюють концепцію «робочого місця, яке можна взяти з собою». Вони дають змогу працювати екстериторіально, пропонуючи як стандартні функції ПК (редагування тексту, пошта, передача файлів), так і унікальні можливості (мобільна зйомка, керування периферією на зразок проектора). Їхня ключова перевага – енергонезалежність та портативність.

– *Хмарні робочі місця*: використовують хмарні сервіси (Google Drive, OneDrive, Canva тощо) задля незалежності від локального обладнання. Вони гарантують безпеку даних та контроль через розмежування прав доступу до папок і моніторинг історії змін.

– *Спільні робочі місця*: орієнтовані на групову взаємодію через спеціалізоване ПЗ. Це дозволяє декільком користувачам одночасно працювати над таблицями чи документами, сприяючи обміну ідеями та використанню інтерактивних онлайн-дошок.

У статті «Організація цифрового освітнього простору на засадах ергономіки» нами зазначено, що цей поділ ситуативний: освітянин не закріплений за одним типом місця, а постійно перемикається між ними залежно від етапу виконання завдання [3]. Аналогічно керівник ЗЗСО

займає різні цифрові робочі місця, навіть якщо фізично перебуває в одному приміщенні.

В управлінській діяльності важлива диверсифікація каналів отримання інформації задля оптимізації обміну даними. Важливим аспектом є врахування «людського фактора» для забезпечення достовірності інформації та кібербезпеки закладу під час виконання щоденної рутини [2]. Поширена практика створення робочих чатів, груп у месенджерах на зразок Viber. Нерідко чати дублюються на різних платформах, що не є раціональним підходом до організації професійного спілкування, сповіщення про події. Керівникам варто максимально використати можливості платформи та обрати саме ту, що найбільше задовільняє потреби колективу. Так, Facebook-месенджер обмежений у надсиланні файлів, а Viber містить багато реклами і створює велику кількість «сміттєвих» файлів. З іншого боку різні месенджери дозволяють розділити професійне та особисте спілкування.

Цифрове робоче місце розкриває професійний потенціал працівника також завдяки включеності до «екосистеми» апаратного й програмного забезпечення. Під екосистемою тут мається на увазі система пристроїв, програм і сервісів, між якими інформація передається без суттєвих втрат. Наприклад, Google-сервіси складають свою «екосистему» і навіть звичайний текст, створений у Microsoft Word, може втратити не тільки форматування, а й включені об'єкти при вставленні в Google Документи. «Екосистема» часто передбачає можливість спільної роботи, як-от заповнення таблиць, при цьому з налаштуванням рівнів доступу. Типово – дозволами на перегляд і редагування, що захищає від несанкціонованого доступу, витоку інформації, забезпечує захист інтелектуальної власності. Наявність і активне використання корпоративної пошти для централізованого управління доступом до файлів, масової розсилки повідомлень, дуже бажана для сучасного закладу освіти.

Також фактором удосконалення управлінських процесів є застосування ергономічних принципів у роботі ЗЗСО. Сьогодні надлишок доступних цифрових рішень для навчання, комунікації та управління закладом нерідко перетворюється на бар'єр, що загрожує професійному комфорту та безпеці праці.

Згідно з визначенням в «Українській електронній енциклопедії освіти», освітня ергономіка є наукою, що комплексно аналізує діяльність,

Доповідачі

інструментарій та середовище навчання з метою створення безпечних і комфортних умов для всіх учасників процесу [5].

Окрім традиційних фізичних чинників (вільного простору, дизайну меблів, рівня освітлення, кількості одночасних працівників у приміщенні тощо), ключовими показниками ефективності робочого місця є:

- здатність до уникнення та виправлення помилок;
- легкість комунікацій;
- доступність необхідної для виконання робочих завдань інформації.

Важливим вектором освітньої ергономіки робочого місця є зменшення когнітивного тиску. Це реалізується як через продуманий інтерфейс ПЗ, так і через організацію самими користувачами свого цифрового робочого місця і ініціативу з боку керівництва. Наприклад, керівник може структурувати хмарне сховище за допомогою колірного маркування папок, а модератор чату – закріплювати важливі повідомлення в месенджерах для швидкого доступу до них.

Сучасною тенденцією є консолідація інструментів навколо ШІ-помічників (Gemini, Copilot). Вони автоматизують повторювані дії на зразок перефразування та стиснення текстів; аналізу таблиць та створення короткого викладу змісту файлів; створення зображень та видалення небажаних об'єктів на фото. Наведені приклади, звичайно, не є вичерпним переліком і ніші застосування ШІ постійно розширюються.

Теоретично це звільняє колектив від повторюваних одноманітних завдань, які потребують значного часу на виконання та сприяють помилкам. Проте на практиці успіх автоматизованих таким чином дій залежить від того, наскільки користувачі мають контроль над кожним етапом – починаючи з добору вхідних даних. Якщо інформаційні технології загалом можна розуміти як інструменти розширення можливостей мозку, то ШІ – це інструмент розширення конкретно людського інтелекту – але не його заміна.

Попри розвиток автоматизації, особистий контроль залишається пріоритетом. Спираючись на спостереження обізнаності слухачів курсів підвищення кваліфікації у ВІППО, а саме керівників ЗЗСО, виділимо такі категорії оптимізації цифрового робочого місця:

- *Групування та закріплення вкладок у вебглядачах (Chrome, Edge, Firefox):* для їх категоризації, захисту від випадкового закриття, візуального

Доповідачі

маркування груп вкладок (через клацання правою клавішею мишки по назві вкладки й вибір відповідної функції).

– *Менеджмент вікон*: розміщення вікон програм і документів за макетами чи заповнення двома з них екрана для порівняння, перетягування даних. Зазначимо, що у вебглядачах є можливість розташовувати таким же чином вкладки.

– *Мультиплатформність*: швидке пересилання відкритих сторінок, файлів між комп'ютером та смартфоном. Зокрема через програму «Зв'язок зі смартфоном» і опцію «поділитися».

– *Моніторинг активності*: розширення на зразок Notifier for Gmail, що сигналізує у вебглядачі про непрочитані листи.

– *Тайм-менеджмент*: електронні календарі з більш наочною візуалізацією завдань (наприклад, додаток Sectograph).

– *Підвищення продуктивності при введенні тексту при роботі з ПК*: гарячі клавіші: Win+V для розширеного буфера обміну та Win+Ю для виклику панелі емоджі та спецсимволів будь-де у системі (у Windows 10 і 11).

– *Утиліти для додаткових функцій та автоматизації дій*: PowerToys – набір утиліт для підсвічування курсора при демонстрації екрана, пакетного перейменування файлів за шаблонами та попереднього перегляду форматів .pdf чи .svg у Провіднику; Kando – створення персоналізованих кругових меню для миттєвого запуску програм, виклику найчастіше потрібних функцій чи вставки текстових шаблонів.

Прагнення до максимальної простоти, однак, часто збільшує ризик кіберзагроз та вразливості до соціальної інженерії. Крім того, багато корисних функцій залишаються мало відомими через відсутність їх популяризації на курсах підвищення кваліфікації або через психологічний опір користувачів, які звикли до традиційних, хоч і менш ефективних методів. Можливості налаштування цифрового робочого місця «під себе» разом із змогою централізовано керувати доступом до інформації і спільно вирішувати завдання, де це доцільно, є підґрунтям стійкості цифрового середовища та його орієнтації на реальні потреби. Тому керівникам ЗЗСО важливо бути обізнаними про спеціалізацію пропонованих пакетів програм, сервісів, мобільних додатків тощо, аби сповна реалізувати потенціал цих засобів у вирішенні професійних завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ayani M. Digital workplaces, ergonomics in vocational training (LCAMP4.0 Deliverable D3.2). December 2024. Pp. 8–14
2. Sustainability Directory. Digital workplace ergonomics. 2025. URL: <https://pollution.sustainability-directory.com/term/digital-workplace-ergonomics/>
3. Гребенюк А. В. Організація цифрового освітнього простору на засадах ергономіки. Педагогічний пошук. 2026. № 1(129). С. 12–15.
4. Розвиток інформаційних систем управління освітою як інструмент реалізації державної освітньої політики : монографія / за ред. С. Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2020. 258 с.
5. Українська електронна енциклопедія освіти. Ергономіка педагогічна. 2024. URL: <https://eduglos.iitta.gov.ua/index.php/>

УДК 37.091.3:53:159.944

Киричук Л. А.,

вчитель фізики, Комунальний заклад загальної середньої освіти "Рожищенський ліцей №2" Рожищенської міської ради Луцького району Волинської області, м. Рожище, lyudmilakuruchuk@gmail.com

ПЕДАГОГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ УЧИТЕЛЯ ФІЗИКИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Анотація. У статті розглянуто особливості педагогічної діяльності вчителя фізики в умовах кризових викликів сучасної освіти. Проаналізовано основні проблеми, з якими стикаються педагоги, зокрема організаційні, психологічні та методичні труднощі. Визначено ефективні шляхи подолання цих проблем шляхом використання інноваційних підходів до навчання, цифрових технологій та формування професійної стійкості вчителя.

Ключові слова: вчитель фізики, кризові умови, дистанційне навчання, педагогічна діяльність, адаптація, професійна стійкість.

Постановка проблеми. Сучасна освітня система функціонує в умовах постійних кризових змін, спричинених соціально-економічними, епідеміологічними та воєнними чинниками. Це суттєво впливає на організацію освітнього процесу та професійну діяльність педагогів.

Особливої уваги потребує діяльність учителя фізики, адже викладання цього предмета передбачає проведення експериментів, використання лабораторного обладнання та формування практичних навичок.

Аналіз основних проблем.

1. Обмеження практичної складової навчання. Фізика як експериментальна наука вимагає проведення лабораторних і демонстраційних дослідів. В умовах дистанційного або змішаного навчання це стає проблематичним.

2. Технічні труднощі. Не всі учні мають доступ до якісного інтернету чи відповідних пристроїв, що ускладнює організацію онлайн-занять.

3. Зниження мотивації учнів. Через нестабільність умов навчання та психологічне навантаження учні часто втрачають інтерес до навчання, особливо до складних предметів, таких як фізика.

4. Психоемоційне навантаження вчителя. Педагог працює в умовах стресу, невизначеності, необхідності швидкої адаптації до нових форматів роботи.

5. Недостатність методичного забезпечення. Не всі вчителі мають достатній досвід використання цифрових технологій або доступ до якісних навчальних ресурсів.

Шляхи подолання проблем. 1. Використання цифрових освітніх ресурсів. Інтерактивні симуляції, відеодосліди, віртуальні лабораторії дозволяють частково компенсувати відсутність реального експерименту.

2. Запровадження змішаного навчання. Поєднання онлайн- та офлайн-форм сприяє більш гнучкій організації навчального процесу.

3. Практико-орієнтований підхід. Використання побутових матеріалів для проведення простих дослідів у домашніх умовах.

4. Підтримка мотивації учнів. Застосування інтерактивних методів навчання, проблемних завдань, проєктної діяльності.

5. Психологічна підтримка та саморегуляція вчителя. Розвиток навичок стресостійкості, емоційного інтелекту та професійної рефлексії.

6. Підвищення кваліфікації. Участь у вебінарах, тренінгах, обмін досвідом з колегами.

Роль учителя фізики в кризових умовах. У складних умовах учитель фізики виступає не лише як транслятор знань, а й як: організатор освітнього процесу; наставник і мотиватор; психологічна підтримка для учнів; провідник інноваційних підходів у навчанні.

Висновки. Педагогічна діяльність учителя фізики в кризових умовах потребує високого рівня адаптивності, професійної гнучкості та готовності до змін. Основними напрямками подолання труднощів є впровадження цифрових технологій, оновлення методичних підходів та розвиток професійної стійкості педагога. Ефективна адаптація вчителя є запорукою якісного навчання навіть у складних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Биков В. Ю. Цифрова трансформація освіти і науки. – К: НАПН України, 2021.
2. Жалдак М. І. Методика навчання фізики в школі. – К: Освіта, 2020.
3. Морзе Н. В. Інформаційні технології в освіті. – К: Академвидав, 2019.
4. Савченко О. Я. Дидактика сучасної школи. – К: Грамота, 2018.
5. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні в умовах сучасних викликів. – Київ, 2022.
6. OECD. Education at a Glance. – 2023.

УДК 373.5:005.6

*Корнейко А. О.,
кандидатка історичних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту освіти,
Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти,
м. Луцьк, a.korneiko@vipro.org.ua*

ОЦІНЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗСО

Анотація. В статті висвітлено питання ролі освітніх оцінювань як складової системи оцінювання якості освіти. Визначено моделі оцінювання. Досліджуються проблеми, пов'язані з використанням освітніх оцінювань як інструмента управління якістю освіти.

Ключові слова: оцінювання, модель оцінювання, внутрішні та зовнішні освітні оцінювання, якість освіти, управління якістю освіти.

Одним із напрямків реформування вітчизняної освітньої галузі є розбудова системи забезпечення якості освіти, що здійснюється, в тому числі, через розробку та впровадження інноваційних систем вимірів показників якості.

Доповідачі

Системи вимірів мають свою специфіку, але відповідні методики, технології повинні відповідати контексту особливостей конкретного освітнього суб'єкта, певного освітнього рівня чи системи в цілому.

Згадані системи вимірів ґрунтуються на широкому застосуванні процедур оцінювання та вимірювання якості результатів. Серед перших важливе місце посідає система оцінювання результатів навчальних досягнень здобувачів освіти, яка в сучасній вітчизняній освітній галузі зазнає серйозних трансформацій через оновлення концептуальних засад та самої філософії вітчизняної освіти.

Тож прогнозовано, що у процесі інноваційного розвитку системи загальної середньої освіти оновлена парадигма вітчизняної освіти особливу роль відводить саме вдосконаленню системи оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти.

Сьогодні оцінювання трансформується з інструменту контролю у потужний **інструмент управління якістю освіти, адже саме його результати дають можливість суб'єктам управління освітнім процесом** (чи освітньою системою в цілому) приймати обґрунтовані, засновані на основі даних, а не припущень, рішення.

У цьому контексті оцінювання виконує ряд ключових управлінських функцій:

- **діагностичну** (визначає стартовий рівень здобувачів та виявляє освітні втрати);

- **коригувальну (формувальна)** (дозволяє вчасно адаптувати методики викладання та коригувати освітні програми);

- **мотиваційну (сучасне оцінювання, спрямоване на принцип досягнень та урахування особистісного навчального прогресу, сприяє мотивації до розвитку).**

- **інформаційну** (забезпечує зворотній зв'язок для усіх учасників та стейкхолдерів освітнього процесу).

Сучасне оцінювання в системі ЗСО не ставить за мету виявлення недоліків, прогалин, а орієнтується на розвиток, на критичний аналіз освітнього процесу для визначення напрямків його вдосконалення. Причому, мова йде навіть не про зміну засобів та інструментів оцінювання (хоча без оновлення інструментарію не досягнути окреслених цілей), а, насамперед, про зміну ключового концепту: оцінювання - це не просто

фіксація результатів, а рубіж, за яким іде новий виток розвитку, підвищення якості освіти. [1, с. 25].

Теорія і практика сучасної педагогіки розрізняє певні моделі оцінювання, серед яких:

- модель співставлення (критеріально-орієнтоване оцінювання);
- модель норми (норм-орієнтоване оцінювання);
- модель розвитку (формувальне оцінювання).

Модель співставлення дозволяє визначити, наскільки досягнуто заданий рівень знань, умінь, навичок.

Рівень навчальних досягнень порівнюється із встановленими стандартами освіти, наперед визначеними критеріями. Така модель забезпечує контроль якості навчання.

В процесі аналізу результатів такого оцінювання виявляються проблеми в засвоєнні окремих елементів навчального матеріалу, формулюються рекомендації щодо вдосконалення освітньої діяльності (коригування змісту, тематичних планів, форм та методів навчання).

Модель норми дозволяє результати навчальної діяльності конкретного учня (студента) порівняти з результатом певного групового еталону. Завдання такого оцінювання – визначити рейтинг учня (студента) серед інших учасників освітнього процесу.

Модель розвитку – це особистісно-орієнтоване оцінювання. Конкретного здобувача ЗСО оцінюють шляхом аналізу рівня його розвитку в проміжку між двома точками в часі щодо обсягу його знань, сформованості вмінь та навичок. Оцінюється прогрес в навчанні, а не знання, вміння, навички. Це так зване формуюче оцінювання, яке може бути надзвичайно ефективним при умові системного застосування.

Дещо іншу видову класифікацію оцінювань використовує сучасна педагогічна практика, яка, керуючись пропозиціями регулятора, виділяє формувальне, підсумкове та діагностичне оцінювання [3]. Незважаючи та відмінності у підходах до класифікації, кожен із запропонованих видів оцінювання виконує окрему управлінську функцію:

- формувальне оцінювання спрямоване на підтримку навчального процесу та надання учням постійного зворотного зв'язку. Воно допомагає вчасно виявляти проблеми та коригувати методики. Для адміністрації закладу результати формувального оцінювання є джерелом інформації про ефективність освітнього процесу;

Доповідачі

- підсумкове оцінювання використовується для визначення рівня досягнення очікуваних результатів навчання та порівняння з еталоном – результатами, що визначені відповідним Державним освітнім стандартом. Воно дозволяє аналізувати якість викладання, ефективність навчальних програм і здійснювати стратегічне планування розвитку закладу освіти.

- діагностичне оцінювання дає можливість визначити стан готовності здобувачів до переходу на наступні освітні рівні та виявити освітні потреби. Таке оцінювання є важливим інструментом управління індивідуальною освітньою траєкторією.

У комплексі оцінювальних процедур, які використовують для вимірювання якості освітньої діяльності та освітніх результатів, можна виділити зовнішні і внутрішні оцінювання. Процедури оцінювання якості освіти в межах закладу освіти (внутрішні) проводяться завдяки створенню та функціонуванню внутрішніх систем забезпечення якості освіти. Своєю чергою, зовнішні процедури реалізуються через низку заходів, що здійснюють т. зв. «зовнішні» (сторонні до закладів освіти) інституції, уповноважені від імені держави [4, с. 6].

Для зовнішніх оцінювань оптимальною є критеріально-орієнтована модель, в той час, коли у внутрішній системі оцінювань освітніх результатів оптимальним є впровадження моделі розвитку – особистісно-зорієнтованого формульованого оцінювання.

Серед видів оцінювання насамперед варто виділити т. зв. стандартизоване оцінювання (розроблене на основі науково обґрунтованих стандартів, єдиних для всієї освітньої системи). Необхідність у застосуванні такого виду оцінювання виникає, коли оцінюється велика сукупність учасників, а встановлення результатів має вирішальний характер. Тому стандартизоване оцінювання найчастіше застосовується у практиці зовнішніх оцінювань.

Загалом оцінювання в системі загальної середньої освіти є процесом збору, аналізу та інтерпретації інформації про результати навчання учнів і діяльність педагогічного колективу. Однак, за своїм функціоналом воно є не лише способом визначення рівня навчальних досягнень, а дедалі більше перетворюється на дієвий інструмент росту у системі забезпечення ефективного управління освітнім процесом.

Зокрема, управлінське спрямування оцінювання проявляється у можливості:

Доповідачі

- здійснювати моніторинг якості освіти;
- визначати ефективність педагогічної діяльності;
- коригувати зміст і методи навчання;
- планувати розвиток закладу освіти, розробляти та коригувати управлінські стратегії;
- прогнозувати результати освітньої діяльності.

Ефективне управління закладом загальної середньої освіти неможливе без системного аналізу результатів оцінювання. На основі отриманих даних адміністративний суб'єкт може не лише визначати оперативні проблемні напрями освітньої діяльності та забезпечувати індивідуальний підхід в освітньому процесі, а й, через відстеження динаміки результатів навчання та ефективності упроваджених освітніх змін, удосконалювати змістову та функціональну здатність системи забезпечення якості освіти. У контексті такого сприйняття оцінювання виступає інформаційною основою для прийняття управлінських рішень на різних рівнях: від мікрорівня (система «педагог – здобувач») до макрорівня (система вітчизняної освіти в цілому).

Отже, освітні оцінювання сьогодні стають важливим інструментом управління якістю освіти, оскільки вони забезпечують незалежний, об'єктивний і порівнюваний погляд на результати діяльності закладів освіти. У контексті децентралізації та зростання автономії закладів освіти саме належним чином впроваджена інноваційна система оцінювань дозволяє:

- **підтримувати єдиний освітній стандарт** на національному рівні, не обмежуючи при цьому автономію закладу;
- **виявляти сильні й слабкі сторони** освітнього процесу на основі достовірних даних, а не суб'єктивних суджень;
- **забезпечувати прозорість та підзвітність,** що особливо важливо в умовах підвищених суспільних очікувань до якості освіти;
- **сприяти розвитку культури даних у школах,** коли управлінські рішення ґрунтуються на фактичних показниках, а не інтуїтивних припущеннях;
- **підтримувати професійний розвиток педагогів,** адже результати оцінювання можуть стати підставою для цільового навчання, наставництва чи корекції підходів;

- **відстежуючи** динаміку реформ, коригувати освітню політику на всіх рівнях і, **тим самим, стимулювати системні зміни.**

- **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Канівець Т. М. Основи педагогічного оцінювання: навч.-метод. посіб. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2012. 102

2. Концепція «Нова українська школа». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf> .

3. .Наказ про систему та загальні критерії оцінювання: запрошуємо до громадського обговорення URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadske-obgovorennya/2025/10/27/na-obgovorennia-1.pdf>

4. Стратегія розвитку освітніх оцінювань в Україні до 2030 року. URL: <https://testportal.gov.ua/strategiya-osvitnih-otsinyuvan-v-ukrayini-do-2030-roku/>.

УДК 37.091.12-057.175.32:355.01

Лук'янчук Г. Я.,

*старша викладачка кафедри менеджменту освіти,
Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти,
м. Луцьк, g.lukianchuk@vipro.org.ua*

**ОСНОВНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПЕДАГОГІЧНИХ ТА КЕРІВНИХ КАДРІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

***Анотація:** Тези присвячені розгляду основних об'єктивних та суб'єктивних чинників впливу на процес професійного розвитку педагогічних та керівних кадрів закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. Розглянуто поняття професійний розвиток, особливості формування професійних компетентностей в нестабільному освітньому середовищі.*

Ключові слова: професійний розвиток педагогічних та керівних кадрів закладів загальної середньої освіти; професійні компетентності; освітній менеджмент.

Сучасна система освіти України зазнає суттєвих змін, що спричинені відразу декількома об'єктивними та суб'єктивними чинниками. Одним з очевидних об'єктивних чинників є процес реформи «Нова українська школа», розпочатий за п'ять років до початку активної фази війни росії проти України, що суттєво змінила підходи в організації освітнього процесу, змістивши основний вектор освітньої діяльності в напрямі індивідуального розвитку кожної окремої дитини для формування ключових компетентностей засобами діяльнісної партнерської взаємодії вчителя і учня. Вперше за всі роки незалежності було актуалізовано спрямування освітнього процесу на максимальне врахування індивідуальних фізичних, психічних та інтелектуальних особливостей кожної дитини. Тут постало питання, чи готові педагоги до такої суттєвої зміни? Як виявилось, не всі педагогічні працівники були здатні прийняти, усвідомити, переосмислити нові підходи, щоб здійснити якісний перехід на новий характер освіти на засадах дитиноцентризму.

Найбільшим каменем спотикання на шляху реформування шкільної освіти виявились управлінські стереотипи, що базувалися на авторитарній системі управління, на моделі управління, що оснований на жорсткій вертикалі, а не на горизонтальних моделях управління, що характерно командному менеджменту. Це спричинило значне гальмування в просуванні ідей реформи та технологій організації освітнього процесу за новими підходами.

Надмірне форсування реформи спричинило явище інтерференції в професійному розвитку педагогів та керівників закладів освіти: перестрибування через необхідний пролонгований підготовчий етап з детальним опрацюванням теоретичних концептуальних засад реформи призвело до поверхневого сприйняття як сутності змісту та механізмів впровадження реформи, так і психологічного бар'єра щодо готовності до змін, що базується, перш за все, роботи над собою кожного суб'єкта освітнього процесу.

Другий об'єктивний чинник, що суттєво впливає на зміни в системі освіти України – це воєнний стан, який спричинений воєнними діями, які веде росія на території нашої держави, порушивши звичний порядок

Доповідачі

здійснення освітнього процесу в закладах освіти. Часто це супроводжується нищенням інфраструктури, будівель самих закладів освіти, шкільного майна, людськими втратами, міграцією населення, що порушує права здобувачів на освіту, знижує рівень їх фізичного та психічного здоров'я тощо. Загалом важко перелічити всі негативні наслідки триваючої безпричинної війни росії проти України, які відбуваються, зокрема, в освіті.

Умови праці педагогічних працівників під час воєнного стану суттєво впливають на якість їх професійного розвитку, серед яких: мотивація, психологічне благополуччя, матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу, доступ до ресурсів мережі Internet, морально-психологічний стан педагога, частіші, загальний стан здоров'я тощо. Нестабільність ситуації, спричиненої війною, з однієї сторони, має руйнівні наслідки для професійного розвитку, а з іншої сторони відкриває нові можливості для саморозвитку та професійного самовдосконалення щодо адаптивності до складних соціально-політичних, екологічних, соціально-психологічних умов ситуації, що склалася.

До суб'єктивних чинників, що впливають на професійний розвиток педагогічних та керівних кадрів закладів загальної середньої освіти слід віднести внутрішньо особистісні характеристики суб'єктів освітнього процесу (тут педагогічні працівники та менеджери освіти), а саме: сприйняття поточної ситуації, готовність/неготовність до змін та роботи над собою, здатності адаптуватися до змінених умов професійної діяльності, здатність до навчання та впровадження новацій в практику професійної діяльності, адаптивність, емпатійність, емоційний інтелект та здатність взаємодіяти в кризових умовах та умовах інновацій.

Що слід розуміти під поняттям «професійний розвиток»? Це - цілеспрямований процес, що має на меті набуття нових компетентностей для підвищення рівня кваліфікації з метою покращення стану конкурентоспроможності на ринку праці засобами формального, інформального навчання. «Професійний розвиток педагогічних та керівних кадрів ЗЗСО — це цілеспрямований, систематичний та безперервний процес вдосконалення професійних компетентностей, знань, умінь і навичок, що передбачає формальну, неформальну та інформальну освіту. Він спрямований на підвищення якості освітнього процесу, конкурентоспроможності педагогів та ефективності управління». [3]

Доповідачі

Розвиток професійних компетентностей менеджера закладу загальної середньої освіти створює умови та робить їх необхідною умовою для забезпечення системи стійкості функціонування закладів освіти в кризових умовах воєнного стану. Брак знань, професійних умінь, навичок, що лежать в основі компетентностей, стають дієвим поштовхом до активного пошуку дієвих засобів перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних та керівних кадрів закладів загальної середньої освіти в умовах змін, спричинених об'єктивними чинниками, якими є освітня реформою та воєнним станом через агресію росії проти України.

Характерними ознаками професійного розвитку керівників закладів освіти в кризових умовах, спричинених воєнними діями росії в Україні є те, що цей процес має ознаки нестабільності та трансформувався в процес набуття компетентностей кризового менеджменту в нестабільних умовах функціонування системи освіти загалом та закладів освіти на конкретній території.

В умовах воєнного часу процес набуття нових компетенцій для професійного розвитку менеджера освіти змістив акценти на гарантування безпеки життя і здоров'я освітнього процесу, на зміну підходів до управління організаційними моментами діяльності закладу освіти щодо застосування гнучкого режиму навчання: переходу від очної до змішаної та дистанційної форми організації освітнього процесу. Ці компетенції особливо актуальні в умовах, коли будівлі закладів освіти зазнають руйнувань від атак ворога та вимагають від керівника швидких продуктивних рішень з метою надання максимального доступу учнів до процесу здобуття знань та створення умов педагогам для здійснення педагогічної діяльності.

Крім зовнішніх чинників, що змінили характер освітнього менеджменту в умовах воєнного часу є ряд внутрішніх обставин, що впливають на професійний розвиток керівників закладів освіти серед яких особистісна здатність до ефективної та екстремальної самоорганізації, професійного вигорання, вміння брати відповідальність на себе в критичних ситуаціях життєдіяльності закладу освіти, емоційна саморегуляція та психологічна підтримка учасників освітнього процесу. Управління закладом освіти в умовах постійної небезпеки потребує від керівника вміння працювати з вимушено переміщеними особами: дітьми, їх

батьками та педагогами з метою створення умов для їх адаптації в нових реаліях життя.

Професійний розвиток керівника закладу освіти в нестабільних умовах воєнного стану потребує змін в технологіях управління. Це стало водночас і потребою, і необхідною умовою для забезпечення доступу до цифрових платформ щодо організації гнучких форм організації навчання, які за потреби поточного моменту можуть бути використані закладом освіти для максимально можливого доступу здобувачів до освітнього процесу. Опанування менеджерами освіти роботи на платформах Zoom, Meet, Microsoft Teams, Moodle, інших стали об'єктивною необхідністю та сформували навички інформаційно-цифрової компетентності керівника в нестійкому освітньому середовищі.

Міграційні процеси, спричинені війною, є причиною розвитку директивно-розпорядчого стилю управління на демократично-партнерський, який вимагає вмінь командної взаємодії на основі довіри, емпатійності, добровільності, рівноправ'я, співучасті, взаєморозуміння, підтримки та взаємної відповідальності за спільно прийняті управлінські рішення.

Партнерство закладу освіти (педагогів, керівників) з учнями та батьками, з місцевими громадами та зацікавленими особами (спонсорами, меценатами, громадськими діячами) має є одним з провідних чинників професійного розвитку менеджера освіти в умовах нестабільності, непередбачуваності, постійної наявної чи потенційної загрози. В спільній взаємодії і партнерстві можливо ефективно подолати наслідки впливу воєнного стану, де потрібен холодний розум для прийняття виважених, швидких та продуктивних рішень спільноти на основі колегіальної участі. Партнерство - це «спілкування, взаємодія та співпраця між учителем, учнем і батьками, ...об'єднані спільними цілями та завданнями», суб'єкти «мають стати добровільними та зацікавленими одnodумцями, рівноправними учасниками освітнього процесу, відповідальними за результат». [4]

«Критеріями розвитку партнерської взаємодії, на нашу думку є: прийняття, усвідомлення і узгодження як індивідуальної так і групової / колективної відповідальності, унікальність, відкритість, гуманність в стосунках». [5]

Менеджер освіти в середовищі невизначеності та нестабільності функціонування закладу освіти формує або розвиває уже наявні навички

Доповідачі

партнерської співпраці не лише в конструкції «школа – сім'я – громада», але й здійснює пошук можливості співпраці з міжнародними організаціями для відбудови, створення зручних умов, вигідного фінансування процесів життєдіяльності закладу освіти в складних умовах воєнного часу. Освітній менеджмент здійснюється в соціально-педагогічній системі взаємодії «людина-людина», тому вимагає врахування психологічних особливостей суб'єктів взаємодії в управлінні процесами життєдіяльності закладу освіти для здійснення ефективного регулювання функціонування закладу.

В умовах воєнного стану особливої важливості набуває потреба в розвитку стратегічного лідерства, що дає можливість менеджеру освіти бачити перспективи та окреслювати шляхи їх досягнення в найближчому майбутньому, через пошуки можливостей інноваційної трансформації освітнього середовища, комфортного для надання освітніх послуг здобувачам освіти.

Керівник закладу освіти - це лідер, який не лише вміє згуртувати колектив, але здатний в складні моменти брати на себе персональну відповідальність за стан поточної ситуації в закладі освіти, здійснювати гнучке проактивне управління для збереження кадрового потенціалу закладу. Для цього потрібно знаходити та розвивати в собі психологічну стійкість, емоційний інтелект, вміння створювати позитивний психологічний клімат в колективі, здатності до роботи в команді.

Кризовий менеджмент потребує від освітнього менеджера не лише швидкості прийняття правильних управлінських рішень, але й здатності до комунікації та консолідації з суб'єктами взаємодії, здатності правильно розпоряджатися наявними ресурсами та вести гнучку та ефективну кадрову політику, що базується на методах мотиваційного впливу та підтримки педагогічних кадрів, учнів та батьків.

Нестабільність та невизначеність ситуації воєнного часу спричинює необхідність саморозвитку щодо управління якістю освіти. Це тягне за собою потребу в оптимізації рядку процесів в менеджменті, як от: організація атестації педагогічних працівників і умовх нестабільності, здійснення контролю за якістю здійснення педагогічної діяльності колективу, впровадження інтегрованих курсів, створення адаптаційних освітніх програм навчання, виховання та розвитку, внутрішньо шкільний управлінський аудит щодо діяльності закладу в рамках законодавчих вимог, контроль за якістю спеціальних умов для навчання дітей з ООП,

Доповідачі

створення умов для підвищення кваліфікації педагогічних працівників, контроль та забезпечення оплати праці персоналу закладу освіти, загалом - функціонування внутрішньої системи забезпечення освіти.

Отже, провідними чинниками професійного розвитку педагогічних та керівних кадрів закладів загальної середньої освіти в процесі реформи освіти в умовах воєнного стану, спричиненого воєнною агресією росії проти України є здатність адаптуватися до умов поточної ситуації, інформаційно-цифрова компетентність, партнерська співпраця, командний характер менеджменту, гнучкість і адаптивність в управлінні забезпечення внутрішньої системи забезпечення якості освіти, керівництво законодавчою та нормативно-правовою базою, персональна відповідальність кожного педагогічного та керівного працівника, підкріплені особистісною здатністю до психологічної стійкості суб'єктів освітнього процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Наказ МОН України № 1225 від 29 серпня 2024 року Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти»
2. Наказ МОН України № 568-21 від 17 вересня 2021 року Проф. стандарт "Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти"
3. Пропозиції АМУ до проекту Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників надіслано МОН. URL: <https://lnk.ua/qr/cjCPkyHbG>
4. Лук'янчук Г. Я. Партнерська взаємодія школи і сім'ї: проблеми і перспективи. Управління якістю освіти в контексті формули НУШ : матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (Луцьк, 27 листопада 2025 р.) / упоряд. Сташенко М. О., [Ел. збірник]. Луцьк: ВІППО, 2025. 116 с. С. 23 - 29. URL: <https://lnk.ua/qr/H5mIVy5iU>
5. Лук'янчук Г. Я. Організація партнерської взаємодії школи, сім'ї, громади: функції управління керівника ЗЗСО. Педагогічний пошук: Науково-методичний журнал. 2025. N4 (128). С. 34-37. URL: https://drive.google.com/file/d/1KIGbZ9IMW7pOJxflkXH5ty7kwj_3BVzU/view

УДК 378.091.3:316.77-028.16/-028.26

Омелько О. А.,

директор, учитель громадянської освіти
Княгининівський ліцей Волинської обласної ради

2014.Lutsk@gmail.com;

Мислива-Бунько І. Я., кандидат філологічних наук,

учитель української мови та літератури, амбасадор медіаграмотності
Княгининівський ліцей Волинської обласної ради

ivmyslyva@gmail.com

ІНФОМЕДІЙНА ГРАМОТНІСТЬ У СУЧАСНІЙ МОДЕЛІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ КНЯГИНИНІВСЬКОГО ЛІЦЕЮ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Анотація. Розглянуто управлінські аспекти професійного розвитку педагога в умовах сучасних суспільних викликів та окреслено роль інфомедійної грамотності як наскрізної компетентності освітнього процесу. На прикладі Княгининівського ліцею Волинської обласної ради проаналізовано досвід інтеграції медіаграмотності в навчальні предмети та позаурочну діяльність, участь у всеукраїнських проєктах і конкурсах, а також методичну підтримку педагогів. Показано, що інфомедійна грамотність є не лише навчальною компетентністю, а й управлінським інструментом, який сприяє розвитку критичного мислення, формуванню культури інформаційної безпеки та вихованню відповідальних громадян, здатних протистояти дезінформації й приймати виважені рішення.

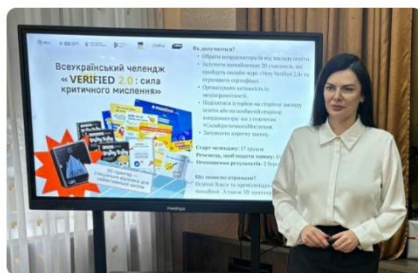
Ключові слова: інфомедійна грамотність, критичне мислення, освітній процес, професійний розвиток педагога.

Сучасний педагог постійно перебуває в умовах змін і викликів, що потребують не лише високої професійної майстерності, а й гнучкості, здатності до саморозвитку та стратегічного мислення. У цьому контексті особливої ваги набуває пошук ефективних управлінських рішень, які сприяють формуванню освітнього середовища, здатного відповідати на актуальні суспільні потреби.

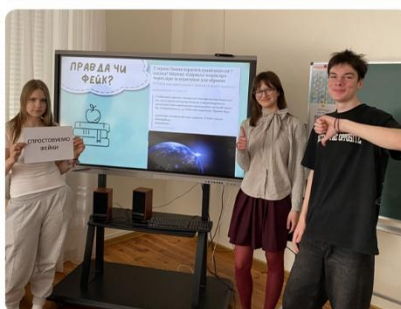
Одним із таких рішень є впровадження інфомедійної грамотності, що поєднує розвиток критичного мислення з управлінськими підходами до організації навчання. У Княгининівському ліцеї Волинської обласної ради

Доповідачі

медіаграмотність розглядають не лише як навчальну компетентність, а й як управлінський інструмент. Вона допомагає створювати освітнє середовище, де учні й учителі навчаються аналізувати інформацію та приймати відповідальні рішення. Такий підхід сприяє формуванню культури інформаційної безпеки та розвитку навичок, необхідних для успішної адаптації до викликів сучасного суспільства.



Інфомедійна грамотність – ключова компетентність і управлінський інструмент сучасної школи: формує середовище критичного мислення, відповідальних рішень та професійного розвитку.



У березні 2020 року наш заклад приєднався до Всеукраїнського проекту від Ради міжнародних наукових досліджень та обмінів IREX «Вивчай та розрізняй: інфомедійна грамотність в освіті». Відтак ми отримали ґрунтовну методичну підтримку для інтеграції медіаграмотності в різні предмети, доступ до вебінарів і тренінгів для педагогів, що дозволяє системно розвивати навички з медіаграмотності.

Проект «Вивчай та розрізняй: інфомедійна грамотність в освіті» розвиває такі компетентності:

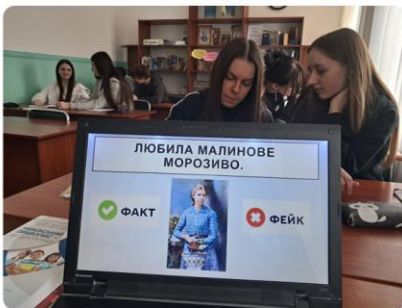
- ✓ інформаційна грамотність – вміння шукати інформацію та працювати з джерелами й першоджерелами;
- ✓ критичне мислення – уміння ставити запитання, які є ключем до глибшого аналізу інформації;
- ✓ медіаграмотність – розуміння якісних медіа, журналістських стандартів, особливостей редакційної політики та ймовірного впливу власників інформаційних каналів на зміст;

Доповідачі

- ✓ візуальна грамотність – уміння декодувати різні типи візуального контенту й тлумачити не лише явні меседжі, а й приховані символи та інтерпретації зображень (фотофейки, дипфейки, продукт ШІ);
- ✓ стійкість до шкідливих інформаційних впливів – уміння розпізнавати маніпуляції, емоційний контент, прояви стереотипного мислення в медіа, клікбейтні заголовки та псевдоекспертів;
- ✓ цифрова безпека – розвиток навичок із кібербезпеки (фішинг, боти, тролі);
- ✓ інноваційність, розвиток креативності – створення власних медіапродуктів із метою висвітлення важливих тем, самовираження учнів [1].

Усі вказані навички також прописані в Державному стандарті базової середньої освіти та Державному стандарті профільної середньої школи. А отже, це ті *soft skills*, якими повинні оволодіти сучасні учні. Звісно, ми не можемо заборонити учням користуватися мобільними телефонами, додатками, соціальними мережами, проте можемо і повинні навчити правильно ними користуватися, мудро сприймати прочитану, прослухану чи побачену інформацію.

Інтеграція інфомедійної грамотності в освітній процес ліцею здійснюється комплексно: уроки й позаурочна діяльність, тренінги для педагогів і конкурси для учнів.

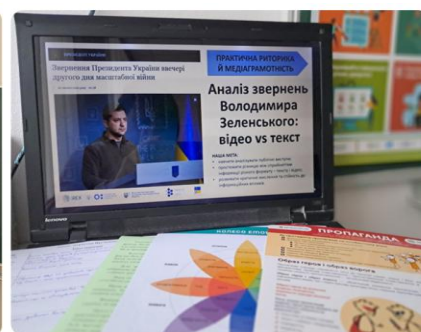


Уроки - позаурочна діяльність - конкурси для учнів - тренінги для педагогів

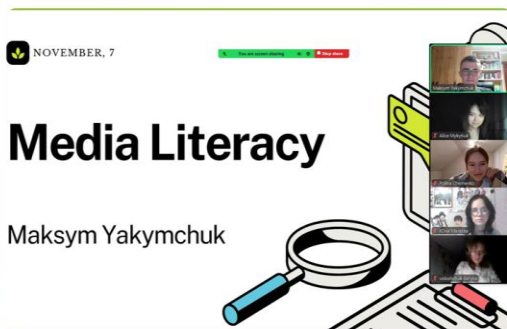


Доповідачі

На уроках української мови та літератури, історії та громадянської освіти, іноземної мови, фізики й інформатики учні вчать аналізувати тексти, розрізняти факти і судження, виявляти фейки, розпізнавати маніпуляції, працювати з різними джерелами інформації – і все це в рамках вивчення тем, передбачених навчальними програмами. Такі інтегровані уроки набувають практичного спрямування і дають відповідь на вічне учнівське запитання: «А де я це можу використати в житті?»



Інтеграція в різні предмети - практико орієнтованість занять

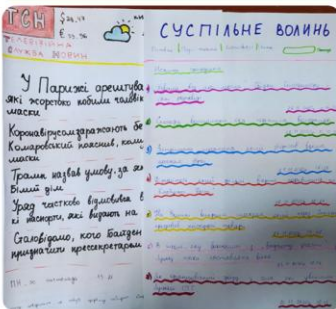


Найуніверсальнішими вправами з розвитку навичок інфомедійної грамотності на будь-якому уроці є такі:

- «Факт чи судження?»»,
- «Факт чи фейк?»»,
- «Шість типів запитань»»,
- «Трансформація текстів»»,
- «Створення стрічки новин»»,
- «Заголовок під мікроскопом»»,
- «Стоп маніпуляціям!»», «Реклама»»,
- «Створення сториз»»,
- «Блогер чи журналіст: кому довіряти?»»,
- «Що ти бачиш?» [2].



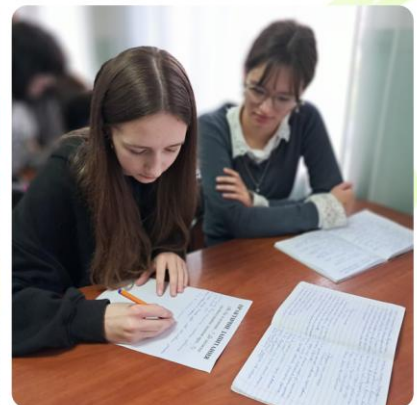
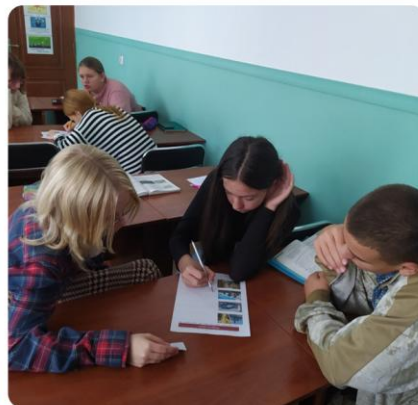
Універсальні вправи з інтеграції медіаграмотності: «Факт чи судження?», «Факт чи фейк?», «Шість типів запитань», «Трансформація текстів», «Створення стрічки новин», «Заголовок під мікроскопом», «Стоп маніпуляціям!», «Реклама».



Продемонструймо інтеграцію медіаграмотності на уроках словесності. «Українська мова + медіаграмотність = медіастійкість». Саме такий вигляд має формула синтезу мови та інфомедійної грамотності. На таких інтегрованих уроках учні читають тексти з метою пошуку фактів і суджень, фактів і фейків, словесних маніпуляцій; аналізують заголовки статей; порівнюють текстову та візуальну інформацію; створюють медіапродукцію: плакати, постери, дописи, стрічки новин.

УКРАЇНСЬКА МОВА + МЕДІАГРАМОТНІСТЬ = МЕДІАСТІЙКІСТЬ

- читання текстів з метою пошуку фактів і суджень, фактів і фейків, словесних маніпуляцій;
- аналіз заголовків статей;
- порівняння текстової та візуальної інформації;
- створення медіапродукції - плакатів, постерів, дописів, стрічок новин

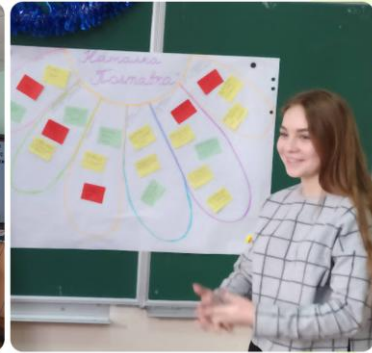
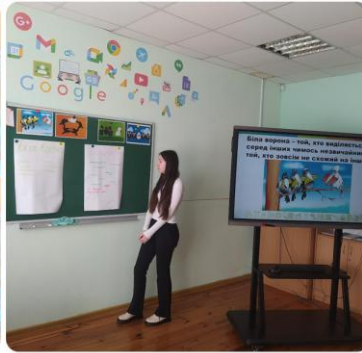


Доповідачі

Уведення медіаграмотності в уроки української літератури відбувається під гаслом «свідоме читання»: формулювання запитань за методом “Ромашка Блума”; порівняння стереотипів у творі та сучасному житті; зіставлення сюжету в художньому творі та фільмі; аналіз художніх образів у поезіях і рекламах; аналіз обкладинок до творів; створення сториз від імені героїв творів.

УКРАЇНЬСЬКА ЛІТЕРАТУРА + МЕДІАГРАМОТНІСТЬ = СВДОМЕ ЧИТАННЯ

- формулювання запитань за методом “Ромашка Блума”;
- порівняння стереотипів у творі та сучасному житті;
- порівняння відтворення сюжету в художньому творі та фільмі;
- аналіз художніх образів у поезіях і рекламах;
- аналіз обкладинок до творів;
- створення сториз від імені героїв творів.



Позаурочні заняття – це той формат, коли можна глибоко зануритися в теми з медіаграмотності. Наприклад, проведено години спілкування на теми «Як не загубитися в морі інформації?», «Факти vs судження: що насправді керує нашим вибором?», «Медіапростір підлітка» тощо.



Позаурочні заняття - глибоке занурення в теми медіаграмотності



Доповідачі

Цікавий, веселий і корисний спосіб поширення медіаграмотності серед великої кількості ліцеїстів – антифейкова інтелектуальна гра «НотаЄнота». Вона вчить розпізнавати ворожі впливи та російські фейки.



Антифейкова інтелектуальна гра “НотаЄнота”



Виокремимо загальношкільні просвітницькі заходи. Традиційним у Княгининівському ліцеї Волинської обласної ради є Тиждень медіаграмотності. Для учнів і педагогів передбачено «медіаграмотні перерви» (виконання інтерактивних завдань із розрізнення фактів і суджень, виявлення фейків і клікбейтних заголовків, проходження квізів), участь у Національному тесті з медіаграмотності й Усеукраїнському уроці з медіаграмотності.

Також співпраця з інформаційно-ресурсним центром «Вікно в Америку» у Луцьку, що функціонує на базі Волинської обласної універсальної наукової бібліотеки імені Олени Пчілки, дозволяє проводити тематичні заняття з медіаграмотності для наших ліцеїстів. Прикметно, що вже три роки поспіль цікаві завдання з медіаграмотності виконують учні з різних шкіл Волині, які приїхали в ліцей на День відкритих дверей.

У 2026 році всі педагоги, учні та їхні батьки пройшли курс із медіаграмотності «Very Verified 2.0», взяли участь у челенджі та виграли ігри для розвитку критичного мислення.

Загальношкільні просвітницькі заходи: Тиждень медіаграмотності, День відкритих дверей, челендж “Very Verified 2.0”, співпраця з центром “Вікно в Америку”



З метою розвитку креативності й інноваційності учнів залучають до конкурсів. У 2021 році учні взяли участь у конкурсі короткометражних фільмів «Кіно і школа» на медіаграмотну тематику. Двічі учениця Тетяна Глушко ставала фіналісткою Національного конкурсу учнівських відеосюжетів «Репортер», який реалізується в межах проєкту «Фільтр» Міністерства культури України за підтримки Ради Європи. Щорічно учні ліцею беруть участь у Всеукраїнському конкурсі «Я – журналіст!» (у 2024 році учениця Дарина Герасимюк посіла третє місце зі своїм інтерв'ю).



Конкурси для учнів - розвиток креативності й інноваційності



Доповідачі

Медіаграмотність – навичка, без якої складно уявити сучасного педагога. Це не додаткова опція, а необхідний інструмент, що допомагає виховувати покоління свідомих громадян. Тому в ліцеї велику увагу приділяють підвищенню кваліфікації вчителів, зокрема амбасадорка медіаграмотності проводить для своїх колег тренінги, майстерки та уроки після уроків.



Навчання для педагогів - професійне зростання



Задля поширення кращих практики й підсилення професійного розвитку педагога розробляють методичні матеріали з розвитку медіаграмотності й критичного мислення зокрема. Конспект уроку «Основні види складнопідрядних речень» (автор Іванна Мислива-Бунько) посів III місце у конкурсі на написання вправ з інфомедійної грамотності в межах проєкту «Вивчай та розрізняй»; конспект уроку «Трансформація медіаповідомлень» (автор Іванна Мислива-Бунько) став переможцем у конкурсі «Практична медіаграмотність у НУШ. 5-7 клас» на кращу вправу з інтеграції медіаграмотності в мовно-літературну, громадянську та історичну, природничу та мистецьку галузь.



КНЯГИНИНІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ
ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Розробка методичних матеріалів - поширення кращих практик із розвитку медіаграмотності

2. Назва вправ: «Трансформація медіа(с)мислення»

Автори: Мислява-Буцько Івана Ярославна, кандидат філологічних наук, учитель української мови та літератури, Княгининівський ліцей Волинської обласної ради

Предмет: Українська мова

Методична програма, до якої створено вправу

Методична навчальна програма «Українська мова», 5-6 класи, «Українська мова», 7-9 класи для закладів загальної середньої освіти (автори: Зabolотний О. В., Зabolотний В. В., Ладичук В. П., Пилипчук К. В., Потова Т. Д.)

Методична навчальна програма «Українська мова», 5-6 класи, «Українська мова», 7-9 класи для закладів загальної середньої освіти (автори: Голуб Н. В., Горошанка О. М.)

Клас: 5, 6, 7

Тематична компетентності:

- Критичне мислення
- Медіасловесність (психологія сприйняття медіа)
- Новинна грамотність
- Шляхи і шари інформації

Методи:

- Аналіз медіафактів
- Групова робота
- Діалогізація
- Критичне мислення

Мета вправ: сформувати вміння використовувати пошуку і джерела інформації з різних форм медіафактів, перетворювати зміст отриманої інформації в текст у графіку чи таблицю.



Українська мова Рівень: учнівський	Інформаційна грамотність Рівень: учнівський
<ul style="list-style-type: none"> • Формує вміння розуміти зміст тексту (МОВ 2.2.2-3); • Формує вміння порівняти і текст проблем, пов'язаний із життям людини (МОВ 2.2.2); • Перетворює текст графіку чи таблицю (МОВ 2.2.2); • Формує вміння порівняти текст медіафактів (МОВ 2.2.2); • Формує вміння порівняти текст медіафактів (МОВ 2.2.2); 	<ul style="list-style-type: none"> • розуміти різноманітні інформаційні джерела, аналізувати інформаційні ресурси, фізичні медіафакти; • уміти аналізувати медіафакти; • створювати власні медіафакти.

Відповідно до Додатку 2 «Критерії оцінювання якості освіти» загальної середньої освіти (здобувачі освіти) здійснюють доповідь до комісії з оцінювання якості освіти (МОН України від 02.08.2020 № 109) про залучення рекомендацій щодо оцінювання результатів навчання, можна оцінити такі групи результатів: ПР 2 «Грамота з текстом», ПР 3 «Словесна грамотність».

Детальний опис вправ

Бесіда з учнями:

- Підкажіть, що таке текст. Назвіть його синтаксис.
- Що таке основна думка тексту?
- Чи можна з тексту виокремити інформацію?

Підкажіть, скільки учнів / школярів, що є на Інфографію. Проведіть графіку. Відома різні види медіафактів. Наведіть приклади власної роботи на цих екранів, що можна зробити з ними разом.



Отже, інфомедійна грамотність у нашому ліцеї – це не окремий предмет, а наскрізна компетентність, яка інтегрується в загальноосвітній процес; це не теорія, а щоденна практична навичка: працювати з джерелами, аналізувати медійний контент, створювати власні інформаційні продукти та відповідально користуватися цифровими інструментами. Тож інфомедійну грамотність у сучасній моделі освітнього процесу Княгининівського ліцею Волинської обласної ради розглядаємо як шлях до виховання відповідальних громадян, які здатні приймати виважені рішення, протистояти дезінформації та будувати сильну Україну.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Компетентності, що розвиває проєкт «Вивчай та розрізняй: інфомедійна грамотність». URL: <https://drive.google.com/file/d/1wPNkMkFS2c8iQHxOh7eTqUNnrCWjd7nw/view>

2. Як інтегрувати медіаграмотність у будь-який предмет. Збірник вправ та ідей для вчителів / Г. Асманська, М. Дашко, М. Дорош, Г. Новицька, І. Палько, О. Розумієнко, О. Усенко. 31.07.2025. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1xRlhyN6gia8EZFayEJ4HR3obPi-1R7WY?usp=drive_link

УДК 005.95/.96

Остапівський І. Є.,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту освіти,
Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти,
м. Луцьк, i.ostapiovskiy@vipro.org.ua

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧИМІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Анотація. В дослідженні обґрунтовано сутність та важливість менеджменту людських ресурсів. За результатами наукового пошуку визначено практичні рекомендації щодо оптимізації управління персоналом закладу загальної середньої освіти.

Ключові слова: менеджмент людських ресурсів, менеджер, заклад загальної середньої освіти.

Важливим напрямом сучасного освітнього менеджменту є менеджмент людських ресурсів. У відповідності із даною концепцією найціннішим капіталом в організації є люди. Це зумовлено тим, що вони наділені інтелектом, здатні до постійного вдосконалення та розвитку, і саме це є найважливішим чинником розвитку та ефективного функціонування закладів освіти в умовах жорсткого конкурентного середовища. Власне тому, HR-менеджмент розглядається як головний соціальний напрям діяльності організації, який передбачає стратегічний підхід до управління персоналом – найціннішим активом організації [4, с. 104].

Термін «людські ресурси» почали активно використовувати в період інтенсивного економічного розвитку у 70-80-х рр. ХХ ст. Головний акцент у концепції «управління людськими ресурсами» зосереджено на ефективному використанні потенціалу співробітників шляхом їх мотивації, навчання та кар'єрного розвитку. Даний підхід став основою сучасного HR-менеджменту, оскільки у постіндустріальну та цифровому суспільстві людські ресурси відіграють ключову роль у розвитку інноваційної економіки. Розвиток їхнього творчого потенціалу, гнучкість, креативність та адаптивність є необхідними для успішного функціонування в умовах цифровізації та глобальної конкуренції [6].

Доповідачі

Вивчення проблеми досліджуваного феномену дозволяє констатувати різноманітність підходів у трактуванні категорії «менеджменту людських ресурсів». Науковці А. Почтовюк та В. Семеніхіна у своєму дослідженні наводять визначення та завдання HR-менеджменту, запропоновані зарубіжними вченими. Ними є:

1. Із метою підтримки стратегічних цілей організації основним завданням HR-менеджменту є приведення у відповідність формальної структури і систем трудових ресурсів (відбір, оцінка, винагорода і розвиток) – Фобрум, Тиші (1984 р.) та ін.

2. Сутність HR-менеджменту, пов'язана з поняттями інтеграції, прихильності персоналу, забезпечення гнучкості та якості – Гест (1987 р.).

3. HR-менеджмент, головним чином, спрямований на забезпечення і використання управлінських потреб у сфері трудових ресурсів (не обов'язково потреб персоналу). Акцентується, передусім, на плануванні, моніторингу, контролі – Торрінгтон і Холл (1987 р.).

4. За визначенням Джона Сторі:

– HR-менеджмент стратегічна ініціатива, спрямована на забезпечення відданості співробітників і розвиток їхнього потенціалу;

– HR-менеджмент стратегічна ініціатива, покликана забезпечити повне використання трудових ресурсів;

– HR-менеджмент як ще один термін для позначення управління персоналом [4, с. 103-107].

На думку А. Почтовюк та В. Семеніхіної, HR-менеджмент – головний соціальний напрям діяльності організації, який має на меті стратегічний підхід до управління персоналом як найціннішим активом організації [4].

За О. Зайченко та В. Кузнецовою, управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей [1].

Не можна не погодитися із думкою, що менеджмент людських ресурсів – це комплексний підхід до управління співробітниками в компанії. Він охоплює весь життєвий цикл працівника: від підбору і адаптації до мотивації, розвитку і утримання. Основна мета HRM – забезпечити відповідність між цілями та можливостями працівників, створюючи умови для їхнього професійного та особистісного зростання [2].

Доповідачі

Принципами реалізації менеджменту людських ресурсів, на нашу думку, є: стратегічного підходу, який передбачає інтеграція кадрової стратегії в корпоративну з урахуванням довгострокових перспектив розвитку людських ресурсів як конкурентних переваг організації в ринковому середовищі; інвестиційності, який визначає доцільність капіталовкладень, пов'язаних із залученням, використанням і розвитком людських ресурсів компанії; самоврядування та демократизації, що спрямований на активне залучення працівників до управління на всіх рівнях, делегування повноважень у межах їхньої компетентності, розвиток партнерства та співробітництва в компанії; розвитку, який передбачає створення умов для безперервного навчання і розвитку працівників для розкриття їхніх інтелектуальних і творчих здібностей, що сприяє зростанню їхньої компетенції та мотивації для досягнення як загальних організаційних цілей, так і для задоволення особистих потреб; якості трудового життя, який передбачає збагачення змісту праці, справедливої винагороди за особистий внесок у кінцевий результат компанії, створення комфортних умов і сприятливого психологічного мікроклімату в трудовому колективі, формування позитивної організаційної культури, надання можливостей для професійного та службового зростання; професіоналізації управління, спрямованим на підвищення рівня професійної компетентності спеціалістів служби управління людськими ресурсами, які здатні реалізувати складні аналітичні, управлінські, соціальні, освітні функції, регулювати трудові відносини й формувати хороший мікроклімат в організації; інноваційності, який вбачає постійне вдосконалення форм організації праці, оновлення методів впливу і спонукання працівників до продуктивної й творчої діяльності, розроблення та впровадження прогресивних персонал-технологій, націлених на розвиток людських ресурсів [3; 7].

Основними функціями менеджменту людських ресурсів є:

- підбір і адаптація нових співробітників;
- розробка систем мотивації та винагороди;
- підтримка високого рівня залученості та продуктивності;
- управління навчанням і розвитком персоналу;
- створення сприятливої корпоративної культури [2].

Доповідачі

За результатами наукового пошуку встановлено, що методи управління в менеджменті людських ресурсів поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [5].

З метою оптимізації управління людськими ресурсами рекомендуємо використовувати у практичній діяльності керівникам закладу загальної середньої освіти наступні практичні рекомендації [2]:

1. Чітко визначати цілі та завдання. Якщо члени колективу чітко розуміють свої обов'язки, їм легше організувати свій робочий час і досягати результатів.

2. Використовувати автоматизовані інструменти. Автоматизовані системи допомагають контролювати виконання завдань без постійного втручання керівника.

3. Систематично забезпечувати зворотній зв'язок. Забезпечення зворотного зв'язку дозволяє працівникам розуміти свої сильні і слабкі сторони та коригувати власну діяльність.

4. Делегувати повноваження. Менеджер повинен розподіляти обов'язки так, щоб кожен співробітник відчував свою важливість у виконанні того або іншого завдання.

5. Створювати прозору систему звітності. Якщо виконавець бачить свій внесок у загальний результат, це підвищує його залученість і мотивацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 232 с.

2. Менеджмент людських ресурсів без мікроменеджменту. URL: <https://yaware.com.ua/uk/blog/menedzhment-lyudskih-resursiv-bez-mikromendzhmentu/> (дата звернення: 01. 04. 2026)

3. Остапйовський І. Концепція «менеджменту людських ресурсів» як важлива наукова та прикладна проблема. Путівник діяльності менеджера освіти в умовах мінливого освітнього середовища : навч. посібник / І. В. Радецька та ін. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2026. С. 6–10.

4. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. Вип. 160. С. 103–107.

Доповідачі

5. Сич Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти : [навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»] / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 283 с.

6. Станіслав Є. Заславський. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24.topic Stanislav-E.-Zaslavskiy-159-168.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24.topic%20Stanislav-E.-Zaslavskiy-159-168.pdf) (дата звернення: 11. 04. 2026)

7. Що потрібно знати про принципи управління людськими ресурсами в аудиторських фірмах. URL: <https://www.pabu.com.ua/ua/mediacentr-3/profesiini-novyny/1440-shcho-potribno-znaty-pro-pryntsyphu-upravlinnia-liudskymy-resursamy-v-audytorskykh-firmakh> (дата звернення: 09. 04. 2026)

УДК 37.01.039

Попович О.М.,

директорка Годомицького ліцею, проєктна менеджерка з досвідом управління, грантової діяльності, медіаграмотності та інтеграції молоді й ВПО, супервізорка, експертка сертифікації вчителів української мови та літератури, членкиня експертної ради [Український молодіжний фонд / Ukrainian Youth Foundation](#),

ОСВІТНЄ ЛІДЕРСТВО КЕРІВНИКА В ДІЇ:

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ З ДОСВІДОМ УПРАВЛІННЯ, СЕРТИФІКАЦІЯ, СУПЕРВІЗІЯ ТА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ, ЕКСПЕРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СПІВПРАЦЯ ІЗ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО ІНТЕГРАЦІЇ МОЛОДІ Й ВПО ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ

Анотація. У статті розкрито сутність освітнього лідерства керівника закладу освіти в умовах сучасних суспільних трансформацій. Обґрунтовано роль проєктного менеджменту як ефективного інструменту управління та розвитку громади, зокрема через реалізацію ініціатив, спрямованих на інтеграцію молоді та внутрішньо переміщених осіб,

формування екологічної свідомості та громадянської відповідальності. Висвітлено значення сертифікації та супервізії як механізмів професійного зростання педагогів і керівників.

Ключові слова: освітнє лідерство, проєктний менеджмент, медіаграмотність, супервізія, сертифікація, молодіжна політика, ВПО, інтеграція, громада, експертна діяльність.

Вступ. Сучасна система освіти переживає період глибоких трансформацій, зумовлених як глобальними викликами, так і національним контекстом воєнного та післявоєнного відновлення. У цих умовах роль керівника закладу освіти суттєво змінюється: від адміністратора — до лідера змін, який формує середовище розвитку, безпеки та інновацій.

Освітнє лідерство сьогодні — це не лише управління процесами, а й здатність мислити стратегічно, діяти системно та впливати на громаду. Воно реалізується через конкретні інструменти: проєктний менеджмент, професійний розвиток (сертифікацію та супервізію), впровадження медіаграмотності, експертну діяльність та ефективну співпрацю з органами місцевого самоврядування.

Проєктний менеджмент як основа освітнього лідерства

Проєктний підхід дозволяє керівнику переходити від реактивного управління до проактивного розвитку. Це інструмент, який дає можливість:

- визначати стратегічні цілі;
- мобілізувати ресурси;
- досягати вимірюваних результатів.

У практиці освітнього управління проєктний менеджмент проявляється через реалізацію ініціатив, спрямованих на розвиток громади, інтеграцію соціальних груп та формування громадянських компетентностей.

Зокрема, досвід реалізації проєктів показує, що:

- школа може виступати центром соціальної активності;
- учасники освітнього процесу стають співтворцями змін;
- партнерство з громадськими організаціями та донорами відкриває нові можливості.

Проєкти, спрямовані на інтеграцію молоді та ВПО

Проєкти, спрямовані на інтеграцію молоді та ВПО, культурну взаємодію, екологічну свідомість, не лише вирішують локальні проблеми, а

Доповідачі

й формують соціальний капітал громади. Наша співпраця з громадськими та партнерськими організаціями вже має успішний і результативний досвід. Зокрема, реалізовано проєкт **«Сильна нація в інтеграції»** (вересень – грудень 2025 р.), спрямований на інтеграцію внутрішньо переміщених осіб у громаду, залучення ВПО до активного життя Колківської громади. У межах проєкту на базі Годомицької гімназії, Колківського ліцею, Колківської публічної бібліотеки проводилися майстер-класи з глини (створення карти громади), виготовлення ключниць, екологічні акції, а також тренінги **«Моє місце в громаді»**, «Живі книги, які сприяли налагодженню взаємодії між внутрішньо переміщеними особами та місцевими мешканцями. Із учнями нашої громади та внутрішньо переміщеними дітьми організували проведення настільних ігор із екології, проводили майстер-класи щодо грамотного поводження із твердими побутовими відходами, встановили контейнери на території школи та нашого населеному пункту із сортування сміття. Цікавим інтеграційним заходом із залученням ВПО став майстер-клас із малювання екторбинок, на яких діти та дорослі відтворили символи громади та України. А під час малювання кавою та створення панно із зерен цього напою, діти та дорослі ВПО в дружній атмосфері створили колоритні картини із символами тих міст, із яких вони приїхали, де живуть.

Важливим результатом проєкту стало те, що після завершення інтеграційних заходів учасники з числа ВПО поділилися власними історіями успіху. Очільники громади долучилися до вирішення практичних питань: допомогли окремим родинам покращити умови проживання, а одну з учасниць проєкту було працевлаштовано до музичної школи громади, що стало яскравим прикладом дієвої інтеграції.

Презентацією моєї роботи як депутатки, проєктної менеджерки та директорки гімназії стала реалізація проєкту «Молодіжна рада – форпост інтеграції ВПО» (із 01.12.2023 р. – 31.03.2023 р.) Це окремий важливий напрям для активізації молоді з числа ВПО та молоді громади. Учениця з м. Куп'янськ Ніка, яка навчалася в Годомицькій гімназії, а також студентки з м. Харків — Анна Калюжна, яка навчалася на факультеті мистецтв, та Анастасія Яков'юк, студентка спеціальностей «музичний керівник» і «вихователь ДНЗ», були активно залучені до проєкту зі створення Молодіжної ради Колківської громади.

Доповідачі

Учнівська та студентська молодь пройшли тренінг щодо діяльності Молодіжної ради, який провів Дем'ян Петрик, проєктний менеджер ГО «Молодіжна платформа» брали участь у навчальному візиті до м. Луцьк, де ознайомилися з роботою молодіжного центру Луцької міської ради, а також долучалися до сесії Колківської селищної ради, під час якої затверджувалося Положення про Молодіжну раду. За результатами роботи одна з учасниць була обрана секретарем Молодіжної ради, інша — заступником голови, що свідчить про високий рівень довіри та успішну інтеграцію молоді з числа ВПО в управлінські процеси громади. Керівний склад Молодіжної ради також зібрався на «Каву з головою», щоб у неформальній обстановці обговорити реалії життя молоді в громаді, окреслити план подальших дій. Заразом створили і список першочергових завдань:

- як налагодити роздільний збір сміття в громаді, перетворивши процес на бізнес-проєкт;

- де взяти ресурси для волонтерської роботи;

- які спортивні інновації запровадити, оновивши календар спортивних ігор;

- які дієві людські та матеріальні ресурси залучити для створення молодіжного простору;

- чи матимуть ефект єднання велопробіги, толоки та ярмарки;

- як об'єднати старших людей із учнівством та студентством для досягнення спільної мети.

Паралельно гімназія активно працює з дітьми, у тому числі з родин ВПО: проводяться пригодницькі, інтерактивні, національно-патріотичні та екологічні заходи, які сприяють соціалізації, розвитку лідерських навичок і формуванню відчуття приналежності до громади. У квітні 2026 року освітній заклад взяв участь у Всеукраїнському квесті «У пошуках довгокрила», який проводили як контексті реалізації виграного проєкту «Єднання заради дії», який втілює IREX у партнерстві з БФ «ССС» за підтримки Державного департаменту США. Гра сприяла інтеграції дітей із числа ВПО та дітей громади. У цікавий, креативний спосіб учасники закріпили навички критичного мислення, медіаграмотності та основ конфліктоцутливості, дізналися, що таке неконфліктна комунікація, як розпізнавати мову ворожнечі й булінг, уникати стереотипів та упереджень.

Реалізація екологічних проєктів як інструмент формування відповідального громадянства

Важливим напрямом моєї управлінської та проєктної діяльності є реалізація екологічних ініціатив, спрямованих на формування культури відповідального споживання та екологічної свідомості в громаді.

Проєкт «Сортування сміття – запорука здорового життя»

(у межах Всеукраїнського конкурсу мікрогрантів для розвитку громад «Час діяти, Україно!» БФ «МХП-Громаді»)

Робота над проєктом була спрямована на формування екологічної культури серед учнів, педагогів і мешканців громади.

У процесі реалізації:

- проведено інформаційно-просвітницькі кампанії щодо важливості сортування відходів;
- організовано тренінги та інтерактивні заходи для учнів: тренінг-градобудівник «Рідне село – чисте село»; флешмоб «Небезпечне стає безпечним», артдекорування.
- впроваджено практичну систему сортування сміття в закладі освіти;
- налагоджено взаємодію з громадою для підтримки екологічних ініціатив.

Проєкт мав не лише освітній, а й соціальний ефект — він об'єднав учнів, педагогів і батьків навколо спільної ідеї відповідального ставлення до довкілля.

Проєкт «Живи відповідально – сортуй сміття»

(Всеукраїнський конкурс міні-грантів у межах проєкту «Київський Діалог», 2021 р.)

Цей проєкт став продовженням і розширенням екологічної тематики, акцентуючи увагу не лише на знаннях, а й на формуванні сталих поведінкових моделей.

У межах проєкту:

- проведено серію екоосвітніх заходів для молоді: анонс-тренінг «Відчуймо навколишню красу; тренінг-трансформер «Друге життя сміття», флешмоб «Ми в дії»;
- організовано практичні активності (екоакції, інтерактивні заняття); сільська толока «Подбай про чистоту села»,
- залучено молодь до участі в екологічних ініціативах громади; артколажування.

• сформовано середовище, де екологічна відповідальність стала частиною щоденної культури.

Особливу увагу приділено розвитку лідерського потенціалу молоді — учасники не лише долучалися до заходів, а й виступали ініціаторами змін.

Ключові результати та значення проєктів

Реалізація обох проєктів дозволила досягти важливих результатів:

- сформовано практичні навички сортування відходів;
- підвищено рівень екологічної свідомості в громаді;
- активізовано молодь як агентів змін;
- створено позитивний приклад співпраці закладу освіти, громади та партнерських організацій.

Ці ініціативи доводять, що навіть локальні проєкти можуть мати стратегічний вплив, адже вони формують нову культуру мислення — відповідальну, свідому та орієнтовану на сталий розвиток.

Управлінський досвід і набуті компетентності

Робота над проєктами сприяла розвитку ключових компетентностей:

- проєктного менеджменту (планування, реалізація, оцінювання результатів);
- комунікації та партнерства;
- залучення громади до спільних ініціатив;
- формування екологічного лідерства серед молоді.

Ці проєкти стали не лише прикладом успішної реалізації ідей, а й підтвердженням того, що освітній заклад може бути центром сталих змін у громаді.

Сертифікація та супервізія як інструменти професійного зростання

Освітній керівник не може бути ефективним без постійного розвитку. Сертифікація та супервізія стають важливими механізмами підвищення якості управління. Проведено експертне вивчення досвіду роботи вчителів, які проходили сертифікацію: Федієнко Тетяни Іванівни, вчителя української мови, вищої категорії КЗ «Ліцей імені Тараса Шевченка Кропивницької міської ради»; Федчун Наталії Анатоліївни, вчителя-методиста української мови, вищої категорії – «Ліцей №14 «Здоров'я» Полтавської міської ради; Федосій Людмила Василівна, вчителя-методиста української мови, вищої категорії Корсунь-Шевченківської гімназії №5 із початковою школою.

Сертифікація дозволяє:

- підтвердити професійні компетентності;
- осмислити власний досвід;
- інтегрувати сучасні підходи в управління.

Супервізія створює простір для:

- професійної рефлексії;
- аналізу складних ситуацій;
- пошуку ефективних рішень.

Ці інструменти сприяють формуванню культури безперервного навчання та відкритості до змін.

Медіаграмотність як стратегічна компетентність

У сучасному інформаційному суспільстві медіаграмотність є ключовою навичкою. Вона виходить за межі окремого предмета і стає наскрізною компетентністю.

Впровадження медіаграмотності в освітній процес включає:

- інтеграцію в навчальні предмети;
- проведення тренінгів і майстерок;
- використання інтерактивних форматів.

Практичний досвід демонструє ефективність таких форм роботи, як:

- «медіаграмотні чаювання» як неформальний освітній простір (проведення педагогічної ради), «Медіаграмотний трекер»
- інтерактивні ігри («медіалабіринти», «медіадетективи»): «Цифрові технології як елементи медіаграмотності», «Медіадетективи в дії»
- робота з батьками щодо цифрової безпеки: майстерка медіаграмотності для батьків,

Особливу цінність має розробка авторських методик, зокрема «медіарецептів» — алгоритмів критичного читання та аналізу інформації. Медіарецепти розміщені на платформі YouTube:

- <https://www.youtube.com/watch?v=RktVbnFJMPk>

- <https://www.youtube.com/watch?v=CoGj-zkXwCk>

Розроблений методичний посібник «Читаємо без фейків: кулінарна книга медіаграмотного вчителя (медіарецепти критичного читання на уроках літератури)» спрямований на формування медіаграмотності та розвитку навичок критичного мислення учнів засобами художнього тексту. Ця робота здобула III місце на XXXI обласній

виставці-конкурсі дидактичних та методичних матеріалів «Творчі сходи педогогів Волині» У виданні запропоновано авторську концепцію «медіарецептів» — покрокових алгоритмів роботи з інформацією, що інтегрують теорію літератури, аналіз медіатекстів, фактчекінг, виявлення маніпуляцій і фейків.

Я є тренеркою антифейкової гри «**НотаЄнота**» — інноваційного освітнього інструменту, що допомагає учасникам розвивати критичне мислення, розпізнавати фейки та протидіяти інформаційним маніпуляціям. У своїй практиці я використовую гру як інтерактивний формат навчання, який ефективно залучає як учнів, так і педагогів до усвідомленого сприйняття інформації.

Медіаграмотність сьогодні — це не лише освітній інструмент, а й складова інформаційної безпеки держави.

Експертна діяльність як спосіб масштабування впливу

Освітнє лідерство передбачає не лише внутрішні зміни в закладі, а й активну участь у формуванні ширшого освітнього та молодіжного середовища. Експертна діяльність стає важливим інструментом масштабування впливу, поширення ефективних практик і підтримки ініціатив, що народжуються «знизу».

Важливою складовою мого професійного розвитку є робота експерткою в когорті членів експертної ради Український молодіжний фонд. Це досвід, який відкриває новий вимір лідерства — оцінювання, підтримка та стратегічне бачення молодіжних ініціатив на національному рівні.

Щиро ціную можливість долучатися до оцінювання проєктів у межах програми «Гранти Президента України для молоді з малих територіальних громад». Цей напрям має особливу вагу, адже:

- сприяє розвитку молодіжного лідерства в громадах, які часто мають обмежений доступ до ресурсів;
- відкриває нові можливості для самореалізації молоді;
- формує активну громадянську позицію та відповідальність за розвиток своїх територій.

Робота в експертній раді дозволяє:

- аналізувати проєкти через призму їх соціального впливу;
- оцінювати сталість та інноваційність ідей;

Доповідачі

- підтримувати ініціативи, які мають потенціал трансформувати громади.

Цей досвід також безпосередньо збагачує управлінську практику, адже дає розуміння актуальних потреб молоді, трендів розвитку громад та ефективних моделей проєктної діяльності.

Таким чином, експертна діяльність стає не лише формою професійної реалізації, а й важливим інструментом впливу на розвиток молодіжної політики та підтримки нової генерації лідерів в Україні.

Партнерство з органами місцевого самоврядування

Ефективна школа є відкритою системою, яка взаємодіє з громадою. Співпраця з органами місцевого самоврядування дозволяє:

- узгоджувати освітні ініціативи з потребами громади;
- залучати ресурси;
- реалізовувати спільні проєкти.

Особливого значення набувають ініціативи, спрямовані на:

- розвиток молодіжної політики;
- підтримку ВПО;
- соціальну інтеграцію.

Такі проєкти формують довіру між освітніми установами та громадою, створюють відчуття спільної відповідальності.

Інтеграція молоді та ВПО як пріоритет освітнього лідерства

В умовах внутрішньої міграції та соціальних змін інтеграція ВПО є важливим завданням.

Освітній заклад виступає простором:

- адаптації;
- соціалізації;
- психологічної підтримки.

Через реалізацію проєктів, тренінгів, арт-ініціатив створюються умови для:

- формування спільнот;
- розвитку довіри;
- подолання соціальних бар'єрів.

Молодь у цьому процесі виступає не лише як отримувач допомоги, а як активний учасник змін.

Виклики та перспективи освітнього лідерства

Серед ключових викликів:

Доповідачі

- нестабільність середовища;
- емоційне навантаження;
- потреба в швидкому прийнятті рішень.

Водночас ці виклики відкривають нові можливості:

- впровадження інновацій;
- розвиток партнерств;
- формування нової культури управління.

Висновки. Освітнє лідерство керівника в дії — це комплексна система, яка поєднує управлінський досвід, проектний підхід, професійний розвиток, медіаграмотність, експертність та партнерство.

Такий підхід дозволяє:

- підвищувати якість освіти;
- розвивати громаду;
- формувати активне громадянське суспільство.

Сьогодні Україні потрібні керівники нового типу — ті, хто не боїться брати відповідальність, мислити стратегічно та діяти системно. І саме освітнє лідерство стає тим ресурсом, який здатен забезпечити сталі зміни.

УДК 37.091.113:005

Радецька І. В.,

*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту освіти,*

*Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти,
м. Луцьк, i.turchuk@vipro.org.ua*

СТРАТЕГІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Анотація. *Обґрунтовано феномен та необхідність впровадження сучасної стратегії креативного менеджменту. Доведено значимість та ключові ролі стратегій Роджера фон Ейка (розробника теорії креативістики) у професійній діяльності керівника закладу освіти. Розкрито сутність стратегій спрямованості керівника.*

Ключові слова: *керівник, заклад освіти, креативний менеджмент, стратегія креативного менеджменту, стратегія спрямованості.*

Доповідачі

Трансформаційні зміни в освіті, війна, невизначеність вимагають від кожного менеджера освіти (керівника) бути компетентним, мобільним та гнучким у вирішенні поставлених перед ним завдань, здатним до ефективної взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу, громадою. Це зумовлює необхідність впровадження в професійну діяльність керівників закладів освіти сучасних стратегій креативного менеджменту.

Сучасна стратегія креативного менеджменту ґрунтується на творчому підході до діяльності не тільки керівництва, а й усього колективу, тому креативному керівнику необхідно використовувати та розвивати не лише свої потенційні можливості, а й всього колективу закладу освіти.

Коли керівник прагне виконати роботу – він неодмінно повинен з чогось почати. Як і будь-яке стратегічне чи тактичне завдання, креативне завдання має початок, продовження та завершення. Ці три етапи психологічно нерівнозначні та вимагають від керівника різних вольових зусиль. Іноді каменем спотикання для нього є останній етап – завершення, однак, для більшості керівників найскладніше почати. Зазвичай, труднощі, пов'язані з початком творчої діяльності та ще й в умовах невизначеності (робочої ситуації, за якої відсутня інформація щодо дії чинників ризику), лякають більшість керівників.

Ми погоджуємося із думкою розробника теорії креативістики – Роджера фон Ейка, що керівникам закладів освіти доцільно застосовувати в професійній діяльності стратегії креативного менеджменту [2, с. 73-743; с. 11-16], які подано в таблиці 1.

Таблиця 1. Стратегії креативного менеджменту в професійній діяльності керівника закладу освіти

Стратегія	Зміст стратегії
<i>Стратегія 1. Формулювання альтернативних ідей та рішень.</i>	Передбачає не зупинятися на першому прийнятному рішенні і продовжувати творчий пошук.
<i>Стратегія 2. Пошук метафор.</i>	Метафори широко використовуються в професійній лексиці керівника, наприклад, серфінг управління, грошові потоки, хвилі кризи, інвентаризація правил тощо.

Доповідачі

<p><i>Стратегія 3. Порушення відомих правил і критичне ставлення до авторитетів.</i></p>	<p>Часто без порушення правил не можливо створити нове, проте слід діяти в межах чинного законодавства. П. Пікассо писав: «Кожний акт творчості – це, передусім, акт руйнування». А. Ейнштейн, створюючи теорію відносності, порушив всі закони фізики Ньютона. Іноді варто ставити під сумнів існуючі правила і періодично проводити їх інвентаризацію.</p>
<p><i>Стратегія 4. Увімкнення уяви.</i></p>	<p>Залучаючи уяву, керівник зможе моделювати розвиток робочих ситуацій і планувати свою діяльність. Іноді для активізації уяви доцільно поміркувати, як би це завдання виконали інші. Звісно це провокаційна ідея, яка примушує задуматися, однак непрактична ідея може підштовхнути керівника до конструктивного практичного рішення.</p>
<p><i>Стратегія 5. Грайливість у пошуку нових ідей.</i></p>	<p>Гра, як пауза в роботі керівника, допомагає йому усунути <u>бар'єри креативного мислення</u>, звільнитися від правил, відшукати нову точку зору, подолати страх помилки, створити позитивний емоційний фон. До <u>внутрішніх бар'єрів креативного мислення</u> можна віднести високу самокритичність, страх, лінь, низьку самооцінку, неухважність, нетерпіння. <u>Зовнішніми бар'єрами креативного мислення</u> можуть бути неконструктивна критика, орієнтація на швидкий результат, брак часу або інших ресурсів, конкуренція, жорстка оцінка, тиск соціальних правил.</p>
<p><i>Стратегія 6. Вихід за межі професійної спеціалізації.</i></p>	<p>Кожну секунду наш мозок бомбардують 100 тисяч біт інформації, більшість якої відсіюється як неважлива. Спеціалізація як стратегія важлива на етапі накопичення і обробки інформації. Однак, вузька спеціалізація – ворог креативності. Багато</p>

Доповідачі

	яскравих ідей в менеджменті виникли тоді, коли люди порушували професійні межі.
<i>Стратегія 7. Не уникати двозначності.</i>	Двозначність може спантеличити або створює проблеми у спілкуванні, але водночас є джерелом креативності. Двозначність часто породжує парадокси. Вміння керівника побачити парадокс у проблемі – це вже ознака його творчого підходу!
<i>Стратегія 8. Не боятися помилок.</i>	Творча енергія керівника, що генерує нові ідеї, породжує й помилки. Рутинна робота пов'язана з мінімумом помилок. Проте в новій роботі помилки неминучі. Джеймс Джойс стверджував: «Помилка – це двері, що ведуть до відкриття». Піклуючись лише про те, щоб не зазнати поразки, люди неминуче опиняються в полоні стереотипів. З цих міркувань керівнику треба обережно ставитися до успіху.
<i>Стратегія 9. Віра у власний творчий потенціал.</i>	Є відомий вислів: «Якщо поводити себе як успішна людина, то врешті решт нею станеш». Наші думки матеріалізуються.

Звертаємо увагу керівників, що творчому процесу застосування ними стратегій креативного менеджменту можуть перешкоджати так звані бар'єри креативного мислення керівника – це певні фільтри, які визначають можливість прояву креативності в різних ситуаціях, наприклад, в ході вирішення нетривіальних завдань, проведення наукових досліджень чи розроблення інноваційного освітнього продукту.

Бар'єри креативного мислення можуть породжуватися як особистісними (внутрішніми), так і ситуативними (зовнішніми) факторами. Важливо знайти причини зародження таких бар'єрів, щоб побудувати ефективну стратегію їх усунення або мінімізувати вплив. На думку американського психолога Т. Гелвея оптимум рівня ефективної діяльності керівника можна обчислити як різницю між його потенціалом та самообмеженням. Поділяємо думку Річарда Флориди, американського соціолога, економіста, викладача, автора теорії креативного класу, який

Доповідачі

зазначав: «Ключ до креативності керівника полягає у формулі, яка включає три «Т»: технологію, талант і толерантність».

Важливо при цьому звернути увагу на стратегії спрямованості керівника як лідера креативного менеджменту: спрямованість на справу (завдання), спрямованість на взаємодію, особиста спрямованість, орієнтація на офіційну субординацію [1] (табл. 2).

Результатом застосування тієї чи іншої стратегії креативного менеджменту є прийняття і реалізація керівником креативних управлінських рішень.

Таблиця 2. Стратегії спрямованості керівника закладу освіти

Стратегія	Зміст стратегії
<i>Стратегія 1. Спрямованість на справу (завдання).</i>	відображає перевагу мотивів, виникнення яких зумовлене захоплення процесом роботи, альтруїстичним ставленням до пізнання, оволодінням новими професійними навичками і вміннями (трудове функціонування, професіоналізм і підприємництво). Важливе завдання керівника – підтримка ініціативи таких підлеглих.
<i>Стратегія 2. Спрямованість на взаємодію.</i>	підлеглий виявляє інтерес до спільної діяльності, хоча не завжди сприяє успішному виконанню завдання, і його фактична допомога може бути мінімальною. Завдання керівника – наблизити інтереси та професійні потреби такого підлеглого до потреб колективу.
<i>Стратегія 3. Особиста спрямованість (спрямованість на самого себе).</i>	характеризується перевагою мотивів власного спокою, прагненням до особистої першості й престижу. Важливим завданням для керівника є правильний розподіл ролей підлеглих, якнайтісніше наблизити їх потреби до потреб колективу.

<p><i>Стратегія 4. .Орієнтація на офіційну субординацію (спрямованість на керманіча).</i></p>	<p>характеризує особистість, яка володіє ірраціональною свідомістю псевдо-релігійного типу (культ вищих керівників, фанатична віра в систему тощо). Такий працівник уникає будь-яких незапланованих, несанкціонованих керівництвом ініціатив, не виявляє самостійності, повністю орієнтується на оцінку керівника. Може бути корисним за умови наявності творчих здібностей у підлеглого та правильного використання їх керівником.</p>
---	---

Як бачимо, стратегій креативного менеджменту та стратегій спрямованості керівника існує безліч, основне завдання керівника правильно прогнозувати ефективність застосування кожної з них. Важливо не помилитися у виборі, не випустити з поля зору найоптимальнішу з багатьох стратегій, завчасно не відкинути її ще до того, як вона буде проаналізована та оцінена. Тому важливо керівнику закладу освіти не робити поспішних висновків та детально розглядати в своїй професійній діяльності кожну із запропонованих стратегій.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаємо у вивченні типології стилів креативного мислення керівника та їх ключових ролей у професійній діяльності керівника закладу освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підр. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
2. Путівник діяльності менеджера освіти в умовах мінливого освітнього середовища : навч. посібник / І. В. Радецька та ін. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2026. 126 с.
3. Ситник Н. І. Креативний менеджмент: практикум: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес адміністрування». [Електронний ресурс]. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 147 с.

УДК 37.01/09

Романюк О. Л.,
директор, Угринівський ліцей Городищенської сільської ради
Луцького району Волинської області,
Вовк О. В., заступник директора з навчально-виховної роботи,
ugryniv-school@ukr.net

**ПРОФЕСІЙНА АДАПТАЦІЯ ПЕДАГОГІВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ:
СТРАТЕГІЇ СТІЙКОСТІ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД
УГРИНІВСЬКОГО ЛІЦЕЮ ГОРОДИЩЕНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ
ЛУЦЬКОГО РАЙОНУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Анотація. Авторами проаналізовано комплексний процес професійної адаптації педагогічного колективу Угринівського ліцею в умовах подвійної кризи: глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні. Досліджено еволюцію ролі вчителя— від ретранслятора знань до модератора цінностей, соціального менеджера та архітектора безпечного освітнього простору.

Ключові слова: професійна адаптація, кризові умови, освітній процес, моральна стійкість, цифровізація освіти, мотивація учнів, психологічна підтримка, педагогічна майстерність.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна стала для української освіти іспитом, до якого неможливо було підготуватися заздалегідь. Школа опинилася в епіцентрі випробувань: від фізичної небезпеки та повітряних тривог до відключень світла та масового переїзду вчителів та учнів. Усе це виснажує емоційно та розхитує стабільність навчання. Наразі криза в українській освіті — це не просто тимчасові труднощі, а наша нова щоденна реальність.

Проте ми не починали з чистого аркуша. Досвід пандемії COVID-19, хоч і був важким, навчив нас працювати дистанційно, користуватися цифровими платформами та бути гнучкими. У сучасних умовах ці навички стали нашим «рятівним колом». Ми зрозуміли, що професійна адаптація педагога сьогодні — це не просто виживання, а здатність швидко змінювати підходи, опановувати нові технології, здатність докорінно переосмислити свою діяльність так, щоб давати дітям знання і при цьому не «згоріти» самому. Бути професіоналом тепер означає бути максимально

гнучким, психологічно стійким та технічно підкованим. Саме від здатності педагога пристосуватися до хаосу, знаходити у собі ресурс триматися і працювати в невідомості, залежить якість освіти та майбутнє наших дітей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи наукові джерела щодо проблематики професійної адаптації педагогів в кризових умовах, можна зазначити, що різні її аспекти вивчались низкою вітчизняних вчених та практиків. Так, попередження емоційного вигорання та підвищення стресостійкості педагогів під час війни розглядаються в дослідженнях Радчука Г., Денищук І., Романчука О., Федорець А. Про формування культури безпеки у навчальних закладах та створення безпечного освітнього середовища писали Шульга І., Щигельська Г., Джадав Х., Боднар В. та інші. Пастовенський О., Косигіна О., Семенець-Орлова І. досліджували особливості розроблення управлінських рішень в процесі упровадження освітніх змін. Водночас питання розвитку професійної мобільності вчителя та його здатності до швидкої трансформації педагогічного інструментарію в кризових умовах стали об'єктом уваги таких науковців, як Піддячий В., Шевченко О., Ярощук К., Струганець Б.

Попри наявність практичних прикладів, бракує системного аналізу ефективності запроваджених заходів з урахуванням особливостей регіонів та специфіки навчання в освітніх закладах різних типів, що й обумовлює актуальність цієї статті.

Мета дослідження - пошук шляхів професійної адаптації педагогів у кризових умовах та пошук дієвих інструментів, що дадуть можливість зробити освітній процес більш ефективним та підтримати учнівство навіть у складних умовах.

Виклад основного матеріалу. Трансформація української освіти, що розпочалася 12 березня 2020 року, стала точкою неповернення, яка назавжди змінила уявлення про роль учителя та формат взаємодії з учнями. Те, що починалося як екстрена відповідь на глобальну загрозу, з часом перетворилося на стратегічну здатність системи виживати за будь-яких умов.

Перші тижні локдауна нагадували «стрибок у невідоме». Екстрений перехід до дистанційного формату став для української школи моментом істини, оголивши критичні розриви в освітній інфраструктурі. Це був шлях крізь терни, де кожен крок потребував не лише технічних рішень, а й

неабиякої витримки. Найпершим і найвідчутнішим бар'єром став дефіцит специфічних знань.

Педагоги, учні та батьки Угринівського ліцею опановували цифрові платформи в рекордно стислі терміни, змінивши статус технологій з допоміжного засобу, до якого раніше зверталися лише епізодично, на життєво необхідне середовище для навчання. Відсутність системної підготовки перетворила перші тижні навчання на безперервний процес спроб і помилок. Особливо гостро проблему відчули багатодітні родини. Для багатьох з них дистанційне навчання відкрило невтішну реальність: відсутність швидкісного інтернету та брак гаджетів у родинах. У ситуації, коли один смартфон ділили між собою двоє чи троє школярів, рівний доступ до освіти став не просто юридичним терміном, а щоденною боротьбою за право на знання.

Брак належного технічного забезпечення перетворив цифрову дистанцію на фізичну ізоляцію. В таких кризових умовах педагоги нашого ліцею взяли на себе роль «соціального менеджера», який мав вигадати, як навчити дитину без комп'ютера. Освітняни використовували альтернативні, часом героїчні шляхи комунікації — від телефонних консультацій до передачі друкованих завдань, щоб жодна дитина не залишилася поза освітнім простором. Оскільки стабільний відеозв'язок був неможливим через слабкий інтернет, педагогічний колектив Угринівського ліцею перейшов в основному на асинхронне навчання. Використання месенджерів для передачі стислих завдань; авторських блогів, де були зібрані всі навчальні матеріали, посилання та відеопояснення, дозволило учням опрацювати матеріал у зручний час, коли мережа була доступною або коли звільнявся єдиний гаджет у родині.

Важливим інструментом підтримки була Всеукраїнська школа онлайн (ВШО). Наші педагоги інтегрували телеуроки у власні навчальні плани, що стало альтернативою дітям без стабільного інтернету.

Така полярність методів — від друкованих карток до авторських блогів — була живим проявом професійної адаптації: здатності вчителя виходити за межі стандартних інструкцій заради збереження освітнього зв'язку з кожною дитиною. Ці рішення не були ідеальними, але вони були живими. Вони довели, що навіть за відсутності високошвидкісного інтернету, «висока швидкість» людської небайдужості та професійної солідарності здатна забезпечити неперервність навчання.

Доповідачі

Паралельно з цим розпочався інтенсивний процес самоосвіти. Колектив згуртувався навколо спільної мети: ті педагоги, які опановували цифрові інструменти швидше, миттєво ставали менторами для своїх колег, допомагаючи кожному інтегруватися в онлайн-простір.

Водночас дистанційне навчання виявилось не лише технічним викликом, а й справжнім іспитом на емпатію. Ми вкотре усвідомили: для дитини школа — це передусім простір живої соціалізації, і криза цей простір зруйнувала. Раптова ізоляція та відсутність звичного спілкування з однолітками стали причиною тривожності, апатії та глибокого почуття самотності у школярів. У цих обставинах вчитель став чи не єдиним джерелом спокою та впевненості для дітей і батьків. Вміння тримати психологічний баланс виявилось такою ж критично важливою навичкою, як і досконале знання предмета.

Проте ця «емоційна варта» мала свою ціну для самих педагогів. Робота вдома фактично стерла кордони між професійним та особистим. Постійна доступність у месенджерах у режимі 24/7 створила ілюзію «нескінченного робочого дня», де вчитель ніби назавжди залишився в робочому кабінеті, навіть перебуваючи у власній вітальні. Така цілодобова залученість швидко призвела до хронічної втоми та емоційного виснаження.

Саме цей кризовий період актуалізував критичну потребу змінити вектор управління: від механічного «збереження освітньої системи» ми перейшли до цілеспрямованої підтримки самого вчителя. Прийшло усвідомлення, що справжня професійна адаптація неможлива без поваги до права педагога на «офлайн». Це означало не просто формальне, а реальне впровадження чітких меж між роботою та особистим простором, гнучкість у плануванні та розбудову культури психологічної безпеки в колективі.

Нашим засадничим принципом стало розуміння: вчитель може бути надійною опорою для дитини лише тоді, коли має власний внутрішній ресурс. Ресурсність педагога, конструктивна підтримка з боку адміністрації та право на відновлення — це не додаткові пільги, а фундаментальна умова професійної спроможності. Адже неблагополуччя психічного здоров'я, деформації особистості педагога, прояви синдрому емоційного вигорання безпосередньо впливають на здоров'я учнів, можливість забезпечення їх необхідним рівнем уваги, психологічної підтримки. Саме тому освітянам вкрай важливо піклуватися про себе в часи невизначеності та стресогенності, віднаходити власні ресурси стійкості та життєвої енергії. [1]

Позиція адміністрації Угринівського ліцею є непохитною: тільки емоційно зрілий та стійкий педагог здатний транслювати цінності гуманної педагогіки та створювати для учнів «ситуацію успіху». У часи глобальної нестабільності справжній успіх вимірюється не кількістю балів, а здатністю дитини опанувати хаос через солідарність та відчуття підтримки. Саме в цьому — у переході від академічного тиску до емоційної стійкості — і полягає наша головна стратегія адаптації до невідомого майбутнього.

Для того, щоб подолати деструктивний вплив кризи та зберегти якість освіти, у нашому закладі сформувалися принципово нові підходи до навчання:

▪ **Пріоритет психоемоційного стану над академічними показниками.** Ми прийшли до чіткого розуміння: у стані хронічного стресу мозок дитини просто не здатний ефективно засвоювати знання. Тому «хвилинки емпатії», вправи на релаксацію та техніки заземлення стали невід'ємною частиною кожного уроку. Використання цих технік у нашому ліцеї показало, що 2-3 хвилини, присвячені емоційному стану на початку уроку, економлять 15 хвилин, які зазвичай витрачаються на боротьбу з неуважністю та тривожністю учнів. Психологічна стійкість (резильєнтність) стала головною компетенцією сучасної школи. Кризові умови навчили нас, що турбота про ментальне здоров'я — це не розкіш, а технічна умова, без якої освітній процес у XXI столітті є неможливим.

▪ **Культура подяки.** Поряд із публічним визнанням високих досягнень учнів, адміністрація Угринівського ліцею відзначала особисті зусилля вчителів, їх креативність та здатність адаптуватися до складних умов.

▪ **Впровадження цифрової гігієни та етики.** Ми поступово напрацювали правила, які допомогли знизити рівень стресу в мережі. Обмеження часу відеоконференцій, право учня на вимкнену камеру при поганому самопочутті чи емоційному виснаженні, а також повага до приватного часу — це ті кроки, які зробили дистанційне навчання більш гуманним. Для всіх учасників освітнього процесу було встановлено «час тиші» (по буднях після 19:00 та у вихідні), коли не надсилалися робочі повідомлення, окрім екстрених випадків. Отриманий досвід доводить: виклики, які ми долали, не лише змінили формат нашої роботи, а й загартували нову генерацію педагогів, для яких адаптивність та цифрова грамотність стали невід'ємними складниками професійного зростання.

Доповідачі

Саме той досвід «виживання», який ми здобули під час пандемії, став нашим фундаментом 24 лютого 2022 року. Адаптація до умов повномасштабної війни була б значно болючішою. Проте 2022 рік приніс виклики зовсім іншого порядку. Відтоді професійна адаптація педагога стала не просто питанням «як навчити», а питанням — «як зберегти безпечний простір для дитини».

Вагомим бар'єром на шляху до відновлення очного навчання у нашому закладі стала відсутність власного підвального приміщення. Проте право дітей на освіту та безпеку було понад усе. Реалізуючи це завдання Угринівський ліцей орендував підвал торгового центру, що розташований за 200 метрів від школи. За вражаюче короткий термін війна змусила нас миттєво мобілізуватися: ми напрацювали чіткий алгоритм як за лічені хвилини після сигналу тривоги збиратися та організовано долати шлях до укриття. Оскільки перші повітряні тривоги часто супроводжувалися панікою та дитячими сльозами, то кожен працівник ліцею — від директора до технічного персоналу — опанував навички заспокоювати обіймами, тихим словом або спільною піснею в підвалі, стаючи для учнів тим джерелом підтримки, яке допомагало подолати страх. То ж бачимо, що в умовах війни традиційна роль педагога значно розширюється. Він стає не лише наставником, а й, певною мірою, психологом, соціальним працівником, опорою для дітей та їхньої родини. Це зумовлює переосмислення вчителем власної професійної ідентичності, визначення нових цінностей та змісту у професійній діяльності [6].

Завдання освітян – адаптуватися до нових умов та належним чином організувати навчально-виховний процес. Перед вчителем під час воєнних дій постає також чимало проблем різного характеру. Працюючи з учнями молодшого та середнього шкільного віку, для вчителя важливо створити такі умови, за яких ті зможуть абстрагуватися від принесених війною жахів, оскільки їх згадування може викликати непередбачувані реакції.[7, с.134]

Воєнні реалії прискорили і цифрову трансформацію навчання, змусивши нас переосмислити структуру та інструменти віртуального освітнього простору. Часи, коли навчальні матеріали розпорошувалися між численними месенджерами, залишилися в минулому. Наш заклад освіти, як і багато інших, здійснив системний перехід на повноцінні платформи, зокрема Google Workspace for Education (G Suite). Це дозволило не лише

Доповідачі

створити єдиний віртуальний простір для кожного класу, систематизувати зберігання навчальних матеріалів, а й гарантувати безпеку персональних даних учнів та педагогів. А робота в обмеженому просторі орендованого укриття зумовила адаптацію навчальних методик до складних умов сьогодення. Педагоги часто почали використовувати модель "перевернутого класу", яка дозволяє їм винести лекційну частину в асинхронний режим, перетворивши час в укритті на простір для емоційної підтримки та коротких стабілізаційних вправ, а очне навчання — на територію глибокої практичної взаємодії. Для підтримки високого рівня залученості ми інтегрували в освітній процес інтерактивні цифрові інструменти, такі як Padlet для спільної проєктної роботи, Wordwall, LearningApps чи Kahoot для ігрового закріплення знань, а також вебсервіс LiveWorksheets, що може перетворити звичайні сторінки в інтерактивний матеріал для самоперевірки. Важливим кроком стало і впровадження елементів генеративного штучного інтелекту (зокрема нейромереж Chat GPT чи Gemini та онлайн-інструмента Notebook LM) для генерації індивідуальних завдань, розробки адаптивних тестів та швидкого пошуку ідей для інтегрованих уроків. Ці та ряд інших інструментів не лише оптимізують робочий час вчителя, а й дозволяють створювати персоналізовані освітні траєкторії для кожного учня. Завдяки таким підходам та гнучкості планування нам вдалося мінімізувати вплив тривалих тривог на якість знань, зберегти темп навчання, не жертвуючи безпекою.

Черговим іспитом на міцність стали тривалі блекаути та енергетична нестабільність, що поставили під загрозу звичний ритм освітнього процесу. Розуміючи, що відсутність зв'язку та світла посилює відчуття ізоляції, наш ліцей розробив чіткі алгоритми дій для кожного критичного сценарію. Зокрема, у випадку повного блекауту розпочинала роботу оперативна група реагування, а педагогічна рада ліцею коригувала структуру навчального року, включно з можливими канікулами. Освітній процес за таких умов зміщувався в асинхронний режим із використанням заздалегідь підготовлених матеріалів у Google Classroom. Для учнів без доступу до інтернету вчителі розробляли та видавали у визначені години друковані посібники безпосередньо в ліцеї. Адміністрація забезпечувала постійний моніторинг засвоєння знань, а технічні служби фокусувалися на збереженні системи опалення за допомогою генераторів. Наявність цих чітких

інструкцій стала вагомим психологічним чинником: коли алгоритм дій відомий кожному, невідомість перестає бути джерелом паніки. Ми перетворили моменти відключень на простір для розвитку самозарадності учнів, де чіткий план діяв як заспокійливий механізм. Така стратегія дала нам змогу залишатися не просто школою, а надійним осередком стабільності для кожної дитини.

Чітка координація та прозорість дій адміністрації допомогли мінімізувати професійне вигорання, трансформуючи стан невизначеності у злагоджену командну роботу. Впевненість у підтримці з боку закладу створила підґрунтя не лише для стабільної роботи, а й для подальшого професійного зростання. Навіть у таких надскладних умовах наші вчителі не зупинили свій шлях до майстерності, демонструючи високий рівень адаптивності та відданості справі. Показовим результатом слугує успішне проходження сертифікації трьома педагогами ліцею, які підтвердили свою відповідність вимогам Професійного стандарту. Крім того, двоє наших колег долучилися до процесу сертифікації як експерти з вивчення практичного досвіду роботи. Попри всі виклики, педагоги та учні Угринівського ліцею залишаються активними учасниками інтелектуальних та творчих змагань. Високий рівень підготовки дозволяє їм впевнено здобувати призові місця на конкурсах різних рівнів та напрямів.

Приклад нашого ліцею підтверджує, що українська освіта — це не просто стіни, а насамперед люди, які навчилися перетворювати випробування на можливості. Як бачимо зовнішні виклики неспроможні зупинити розвиток тих, хто сприймає свою професію як місію. Така інтелектуальна та емоційна незламність колективу стала гарантією того, що Угринівський ліцей і надалі залишиться сучасним освітнім центром, де якість знань та віра у власні сили будуть незмінними цінностями. Ми на власному досвіді переконалися: давня формула "управляти — значить передбачати" в наших реаліях трансформувалася у принцип "управляти — значить діяти в непередбачуваних обставинах". Здатність працювати в умовах невизначеності стала нашою щоденною практикою. Психологи стверджують, що криза може не лише виснажувати, а й стимулювати: якщо ми сприймаємо складну ситуацію не як глухий кут, а як іспит для нашої волі, це дає нам додаткову енергію для рішень.

Висновки. В ході дослідження нами доведено, що результат боротьби з кризою залежить від внутрішньої позиції керівника-лідера: від розгубленості перед невідомим до конструктивної дії. Найбільш професійним виявився шлях, коли ми, враховуючи всі загрози, продовжували тримати ситуацію під контролем. Це стало можливим лише тому, що в Угринівському ліцеї кожен учитель є не просто виконавцем наказів, а безпосереднім учасником прийняття рішень. Ми перетворили управління на простір спільної відповідальності, де голос кожного педагога зміцнює загальну стійкість закладу.

Досвід Угринівського ліцею засвідчує, що професійна адаптація — це не лише процес пристосування до обставин, а свідомий вибір залишатися творцем навіть у деструктивних умовах. Наша стратегія — це перехід від педагогіки виживання до педагогіки життєствердження. Ми усвідомлюємо, що майбутнє залишається мінливим, але тепер ми маємо головне — перевірений кризами алгоритм єдності. Адже коли в основі управління лежить повага до вчителя, а в основі навчання — любов до дитини, будь-яка криза перестає бути перешкодою і стає точкою зростання. Ми продовжуємо йти цим шляхом, будуючи школу, де безпека є фундаментом, а успіх кожної дитини — нашою спільною перемогою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Денищук І.П. Попередження емоційного вигорання та підвищення стресостійкості педагогів під час війни. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 3(210). С. 89–95. URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/279819/276211>
2. МОН України. Освіта в умовах воєнного стану: виклики, розвиток, повоєнні перспективи. Інформаційно-аналітичний збірник. К: Ін-т освітньої аналітики, 2023. URL: <https://surl.li/ahenwo>
3. Національна наука і освіта в умовах війни РФ проти України та сучасних цивілізаційних викликів: матеріали V Всеукраїнської міжгалузевої науково-практичної онлайн-конференції, (м. Київ, 27 березня– 2 квітня 2024 р.) / упоряд.: Л. І. Ткаченко, В. М. Шульга. Київ: Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2024. URL: <https://surl.li/xkuujw>
4. Олексенко С., Хоменко О. А. Дослідження мотивації професійної діяльності вчителів в умовах війни в Україні. *Modern engineering and innovative technologies*. 2024. № 31 (4). С. 3–12. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49681/>

Доповідачі

5. Піддячий В. М. Професійна адаптація педагогів в умовах пандемії COVID-19. *Sectoral research XXI: characteristics and features: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference*, October 15, 2021. Chicago: European Scientific Platform. С. 25-26. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/727351/>

6. Радчук Г. Психологічна підтримка педагогів під час війни. *Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки*: зб. тез III Міжнар. наук. конф. 2023. С. 30–32. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40928>

7. Федорець А. С. Психологічні аспекти викладацької діяльності під час воєнних дій. *Сучасні проблеми підготовки вчителя: теорія і практика*: матеріали Звітної наук.-практ. конф. Ін-ту пед. освіти і освіти дорослих ім. І. Зязюна НАПН України за 2021 р., м. К, 18 – 21 квіт. 2022 р. К. С. 133-135. URL: https://ipood.com.ua/data/NDR/nonNDR_publications/ZVITNA_full_2021.pdf

УДК 37.01 (075)

Рудь О. В.,

*старша викладачка кафедри менеджменту освіти,
Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти,
м. Луцьк, o.rud@vipro.org.ua*

УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРУВАННЯ МЕДІАІНФОРМАЦІЙНОЇ ГРАМОТНОСТІ У ДОБУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Анотація. Розкрито сутність цифрової медіаосвіти як інтегративного феномену, що поєднує медіаграмотність, цифрову компетентність і медіапсихологічну стійкість. Представлено ключові управлінські стратегії впровадження та розбудови медіаінформаційної грамотності (МІГ) у систему освіти. Обґрунтовано роль інформаційного патріотизму, цифрового гуманізму та медіагігієни як стратегічних орієнтирів розвитку освіти. Виокремлено пріоритети та ризики глобальної цифровізації з урахуванням викликів повномасштабної війни.

Ключові слова: медіаінформаційна грамотність, цифрова медіаосвіта, медіатравма, технострес, цифрове громадянство, інформаційна гігієна, воєнне суспільство.

Вступ. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується поєднанням двох потужних факторів: глобальної цифрової трансформації та викликів повномасштабної російсько-української війни. Інформаційно-комунікаційні технології та нові медіа суттєво впливають на формування світогляду, розбудову соціальних практик і ціннісних орієнтирів громадян, особливо молоді. На жаль, як засвідчують дослідження, взаємодія з медіапростором є не лише джерелом знань, а й каналом поширення дезінформації, пропаганди та інструментом психологічного впливу. Освіта як стратегічно важлива галузь знаходиться в епіцентрі цих трансформацій. Цифровізація освітніх та управлінських процесів є не просто технологічним оновленням, а комплексним явищем, що потребує системного підходу до управління змінами. У зв'язку із цим актуалізується потреба у формуванні цифрової медіаграмотності як складника національної безпеки та освітньої політики. Гібридна природа війни, яку переживає Україна, супроводжується постійними інформаційно-психологічними операціями, дезінформацією та пропагандою, вимагає від громадян особливих умінь свідомої взаємодії з медійним простором. Медіаосвіта у добу стрімкої цифровізації постає як адекватна відповідь на ці виклики, поєднуючи традиційну медіаграмотність із процесами цифровізації на основі новітніх технологій, зокрема і штучного інтелекту.

Теоретико-методологічні засади. Проблематика медіаосвіти розглядається у працях вітчизняних і закордонних науковців, які досліджують її як складник комунікативної культури та соціалізації особистості. Формування медіакомпетентності ґрунтується на дослідженнях у галузі медіаосвіти та педагогіки (Л. Мастерман, Г. МакЛюен, Р. Кьюбі, М. Бахнін, Ю. Лотман, Д. Бааке, О. Волошенко, Л. Виготський та ін.), включаючи комунікативну культуру та розвиток особистості через медіа [6]. Інформаційний простір формує як позитивні, так і деструктивні цінності. Зростання цифрових технологій потребує критичного осмислення контенту та розвитку навичок взаємодії з медіапростором [2]. Сучасні дослідження підкреслюють необхідність інтеграції МІГ у всі рівні освіти, що відповідає європейським освітнім практикам. Воєнний контекст суттєво трансформує медіапростір і освітнє середовище, а отже, в умовах інформаційної війни, медіаосвіта виконує функцію захисту національної ідентичності, протидії деструктивним впливам та інформаційній агресії. Повномасштабна війна спричинила деформацію медійного простору, та

Доповідачі

поглибила взаємодію особистості з токсичним контентом, інформаційними пастками згенерованими алгоритмами ШІ. Це фокусує увагу фахівців та педагогів на медіатравматизації, виокремлює поняття «цифрова травма», що виникає внаслідок ураження жорстоким медіаконтентом, який шкодить психічній цілісності та ментальному здоров'ю людини. Водночас наростають медіаінформаційні розлади війни: фальшування історії, руйнуванні ідентичності та нав'язуванні антидемократичних цінностей. Тому, особливого значення набуває міжсекторальна взаємодія між освітою, державою, медіаіндустрією та громадськістю. В умовах, коли розвиток технологій, цифрове середовище стають потужним ресурсом розвитку і водночас як бачимо, породжують загрози особистісних медійних та цифрових ризиків, формування навичок критичного мислення та безпечної взаємодії з інфополем стає базовою компетентністю особистості.

Окремо варто виділити ризики для дітей, зумовлені надмірним екранним часом та дистанційним навчанням, вивчити особливості взаємодії з контентом дітей різної вікової категорії. Саме тому, в основі нової моделі цифрової медіаосвіти в Україні лежить інтегрований підхід, розроблений фахівцями Інституту соціальної та політичної психології НАПН України, що визначає три головні пріоритети діяльності[2]:



Практична реалізація цих пріоритетів передбачає оновлення освітніх стандартів, трансформацію освітнього менеджменту, підготовку педагогів нового покоління та активну роботу з батьками для подолання «техноференсу» (розриву медійних практик між поколіннями). А ще фокусує увагу на захисті від інформаційної агресії, подоланні медіатравм та адаптації до викликів штучного інтелекту. Особлива увага приділяється розвитку критичного мислення, цифровій гігієні дітей та профілактиці техностресу у здобувачів освіти.

Виклад основного матеріалу. Сучасне суспільство неможливо уявити без високотехнологічного інформаційного простору, який відіграє важливу роль у формуванні духовного клімату та функціонуванні ключових сфер життя держави. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, повсюдне поширення інноваційних видів цифрових, мережових, інформаційних та комунікаційних технологій, окреслили появу таких нових засобів комунікації, як веб-сайти, чати, 3D, мультимедіа. Відбувся стрімкий розвиток різноманітних форм спілкування, уможливлений технологіями нових медіа. Сервіси (вікі, мережі, блоги), завдяки яким користувачі взаємодіють із контентом: співпрацюють, спілкуються, беруть участь у будь-якій соціальній активності, – отримали назву «соціальні медіа». Фактично відбулася «принципова зміна комунікаційної моделі: «one to many» на «many to many».

Реформа освіти, оновлення змісту та використання інноваційного інструментарію зумовлює розбудову спроможності керівників, педагогічних працівників зО ефективно використовувати медіаосвітній потенціал у професійній діяльності задля розбудови безпечного освітнього простору та надання якісних послуг здобувачам освіти. Реалізація учителями положень Закону України «Про освіту» [3] щодо інформаційно-цифрової компетентності як однієї із ключових компетентностей, необхідних кожній сучасній людині для успішної життєдіяльності, вимог Державних стандартів початкової, базової та профільної середньої освіти передбачає опанування основ цифрової грамотності (початкова освіта) й інформаційно-комунікаційної компетентності. У пріоритеті нині навичка впевненого, критичного та відповідального використання цифрових технологій для власного розвитку і спілкування; здатності безпечно застосовувати інформаційно-комунікаційні засоби у навчанні, особистому та суспільному житті на основі дотримання принципи академічної доброчесності, норм моралі та правового поля (базова і профільна середня освіта).

Державні стандарти освіти[4] розроблені з урахуванням компетентнісного потенціалу кожної освітньої галузі та наскрізно інтегрують медіаосвітній компонент визначаючи рівні опанування МІГ. Серед вимог:

1. Формування інформаційної культури.
– вивчення різноманітних джерел інформації;

Доповідачі

– аналітико-синтетичне перероблювання інформації;
– застосування способів самостійного ведення пошуку за допомогою новітніх технологій.

2. Ознайомлення із розмаїттям засобів опрацювання інформації.

3. Вироблення медіаімунітету.

4. Формування рефлексії та критичного мислення.

5. Створення здатності до медіаторчості.

Наскрізними вміннями в усіх ключових компетентностях є вміння «розуміти інформацію, записану (передану) різним способом або відтворену технічними пристроями», «вміння виявляти припущення та інформацію, надану в тексті в неявному вигляді, доводити надійність аргументів, підкріплюючи власні висновки фактами з тексту та неявними доказами, висловлювати ідеї, пов'язані з новим розумінням тексту після його аналізу та добору контраргументів»[4], що свідчитиме про формування у здобувачів освіти критичного мислення. Оскільки, явище інформаційного суспільства руйнує традиційні способи входження дитини у світ (в умовах надшвидкого накопичення та старіння інформації глобальної інфомедії, сконструйована дійсність дедалі потужніше впливає на емоційний, інтелектуальний розвиток особистості, її психіку), базовими стають навички роботи з джерелами, створення якісного медіапродукту для представлення результатів діяльності, самопрезентації тощо.

Водночас у сучасних реаліях гібридна природа повномасштабної російсько-української війни, що виявляється в постійних інформаційно-психологічних втручаннях, дезінформації та антиукраїнській пропаганді, вимагає особливих умінь, зокрема свідомої взаємодії з медійним простором в умовах медіаінформаційних впливів агресора. Ця умілість полягає насамперед у розумінні законів функціонування медіасистеми у демократичному суспільстві, зміні та обмеженні інфомедійного поля в умовах воєнного стану й відновленні демократичних засад у повоєнний період. Надважливим є знання медіаефектів впливу і засобів протистояння деструктиву. Пропаганда ворога використовує новітні технології і цифровізується, що вимагає нових алгоритмів спростування дезінформації, міфологізації та ІПСО. Завдання педагога – навчати дітей критично ставитися до інформаційних повідомлень, розрізняти подію, її оцінку (судження) та ставлення, виховувати здатність розуміти реальність, «аби не стати жертвами маніпуляції» та сконструйованого контенту.

Воєнні реалії насичені щоденним висвітленням у ЗМІ трагічних подій та кривавих злочинів, що є додатковим стресовим навантаженням і спричиняє повторну травматизацію споживачів контенту. Медіа транслюють травму війни, зумовлюючи медіатравму для вразливих аудиторій. Водночас медіаспоживання може мати травмазцілювальний ефект: уміла, здорова взаємодія з інфополем може стати інструментом долання травми й посттравматичного зростання людини й суспільства загалом. Це породжує особливий виклик для системи освіти, що має готувати здобувачів знань до ефективної взаємодії зі зміненим війною медіапростором та вразливим психоемоційним станом соціуму.

Виокремлені дослідниками медіаосвітні тренди окреслюють ключові засади для спільної відповіді на ці виклики цифровізації, руйнівної пропаганди агресора та медіатравматизації. Саме війна у поєднанні з глобальною цифровізацією докорінно змінила підходи до медіаосвіти, перетворивши її на **цифрову медіаосвіту** воєнного та поствоєнного часу.

Основні зміни в підходах до інтегрування МІГ:

Перехід до моделі «мультиграмотності». Тепер медіаосвіта не обмежується лише критичним аналізом новин, а інтегрує інфомедійну та цифрову грамотність, включаючи нові складники: алгоритмічну грамотність, дата-грамотність та ШІ-грамотність (взаємодія зі штучним інтелектом).

Акцент на протидії «медіаінформаційним розладам війни». Пріоритет патріотичного контенту, формування навичок опору ворожій пропаганді, дезінформації та маніпуляціям, спрямованим на фальшування історії та ідентичності. Важливим завданням стала деіндоктринація рашизму та когнітивна реабілітація населення, особливо на деокупованих територіях.

Урахування чинника медіатравми. Травмазцілювальний ефект через активну медіаторчість.

Пріоритет здоров'язбереження та цифрової гігієни. Боротьба з техностресом, контроль екранного часу. Впровадження «цифрової гігієни» як системи правил для підтримання здорового балансу між гаджетами та реальним життям.

Формування цифрового громадянства. Медіаосвіта тепер спрямована на виховання цифрового громадянина, який не лише споживає контент, а й активно та відповідально бере участь у житті демократичного суспільства,

Доповідачі

відстоюючи людську гідність та національні інтереси у цифровому середовищі.

Людиноцентризм та протидія дегуманізації. В умовах війни особливого значення набув цифровий гуманізм — захист етичних засад, емпатії та людяності від технологічної дегуманізації й агресивних інформаційних впливів ворога.

Осмысливши зростаюче захоплення учнівської молоді новітніми технологіями та використання штучного інтелекту (ШІ) варто зауважити не лише на потенціалі, а й проаналізувати можливі ризики та вплив на когнітивний розвиток дитини[5].

✓ Штучний інтелект (ШІ) може посилити тенденцію, за якої розвиток технологій стає пріоритетом, що призводить до нехтування засадничими принципами етики та емпатії. Викликати загрози трансформації мислення та світогляду.

✓ Використання ШІ-алгоритмів для добору та подання контенту на основі попередньої поведінки дитини може призводити до порушення формування автономності та критичного мислення.

✓ Алгоритмічне профілювання може замикати дитину в інформаційній бульбашці, закріплюючи неадаптивні форми поведінки та піддаючи впливу дезінформації чи пропаганди.

✓ Ризики у сфері комунікації. Взаємодія з анімованими формами ШІ (мовними моделями) породжує ризики спотворення комунікації та погіршення психоемоційного стану дитини.

✓ Екстремальні загрози для психіки. Випадки, коли використання штучного інтелекту вразливими підлітками призводило до трагічних наслідків.

✓ Загальне гальмування когнітивних функцій. Хоча це стосується цифрових технологій загалом, ШІ як їхня сучасна основа сприяє надмірній стимуляції, що призводить до порушення розвитку уваги (труднощі з концентрацією) та затримки рефлексивного мислення (через брак досвіду розв'язання реальних задач без допомоги техніки).

Освітняни сьогодні працюють над розвитком ШІ-грамотності — спеціальної частини цифрової медіакомпетентності, що передбачає свідому та безпечну взаємодію зі штучним інтелектом, а окреслені вище принципи цифрового гуманізму та людиноцентризму стають інструментом захисту демократичних прав, свобод та етичних засад у процесі цифровізації.

Відтак, медіаосвіта трансформувалася з суто освітньої методики в **стратегічний чинник національної безпеки**, спрямований на збереження людського капіталу та відновлення демократичних засад у повоєнний період. Саме усвідомлення цих екзистенційних викликів формує управлінські стратегії наскрізного інтегрування медіаінформаційної грамотності в освітній процес, та розробку і впровадження моделі цифрової медіаосвіти.

Отже, стратегія моделей цифрової медіаосвіти у 30 визначається як цілісний процес розвитку медіаграмотності й медіакультури особистості з урахуванням викликів цифрової епохи.

Оскільки основними викликами інфополя є:

- поширення дезінформації та пропаганди;
- медіатравматизація населення;
- зростання техностресу;
- цифрова нерівність;
- ризики для психоемоційного та когнітивного розвитку дітей.

Модель інтегрує:

- інформаційну та медійну грамотність;
- верифікацію даних, фактчекінг;
- цифрову компетентність;
- алгоритмічну та ШІ-грамотність;
- психологічну готовність до взаємодії з технологіями.

Та фокусує увагу на формуванні інформаційного патріотизму, який передбачає:

- відповідальне ставлення до інформації;
- перевірку джерел;
- протидію маніпуляціям;
- підтримку та популяризацію української історії, національних цінностей.

Ефективне впровадження цифрової медіаосвіти у 30 потребує системного управління:

Організаційно-управлінські моделі розвитку медіаосвіти.

1. Інтеграційна модель. Передбачає включення медіаосвіти в навчальні програми усіх рівнів освіти.

2. Компетентнісна модель. Орієнтована на формування цифрових і медіаінформаційних компетентностей учнів і педагогів.

Доповідачі

3. Мережево-комунікаційна модель. Забезпечує взаємодію між державними інституціями, освітніми закладами та громадянським суспільством.

4. Інноваційна модель. Використовує цифрові платформи, інтерактивні технології та персоналізоване навчання.

Проте, формування МІГ та медіакультури учнів можливо лише за умови співпраці закладу освіти, суспільних інституцій та батьків як ключових суб'єктів, відповідальних за добробут і розвиток дитини. Надважливою є узгодженість дій батьків і педагогів, розроблення спільних рекомендацій. Основні поради та принципи співпраці:

Керування цифровим середовищем дитини. Для дітей цифрова гігієна передбачає активний контроль з боку дорослих (батьків та педагогів), які відповідають за розвиток дитини.

Контроль екранного часу. Ризик надмірного використання смартфонів («малих екранів»), обмежений час екранних практик, особливо для дітей раннього та дошкільного віку, щоб уникнути затримок у розвитку мовлення, уваги та мислення.

Забезпечення цифрового добробуту. Це формування техножиттєвого балансу. Батькам слід прагнути до оптимального співвідношення між використанням гаджетів та іншими формами життєвої активності дитини. Це допомагає запобігти технозалежності (втраті контролю над використанням технологій) та фізичними порушеннями.

Подолання «техноференсу». Важливо мінімізувати розрив у цифрових і медійних практиках між поколіннями в родині, оскільки ця розбіжність може посилювати технострес як у батьків, так і в дітей.

Моніторинг контенту та стосунків. Необхідно контролювати, щоб дитина не споживала шкідливий контент, який викривлює норми міжособової взаємодії, а також звертати увагу на виникнення парасоціальних стосунків (уявної дружби) з медіаперсонажами чи анімованим штучним інтелектом.

Вимогливе інтерактивне медіаспоживання. Замість пасивного сприйняття інформації критичний аналіз контенту, знання медіаефектів впливу та засобів протистояння дезінформації.

Розвиток медіаторчості. Активна творча діяльність у цифровому просторі, заохочування дітей до медіаторчості, самопрезентації.

Доповідачі

Висновки. Стратегія інформаційної гігієни для воєнного суспільства розглядається як набір правил і найкращих практик, спрямованих на підтримання здорового медіаспоживання та цифрового життя, запобігання техностресу та медіатравматизації, що в умовах війни є інструментом захисту психологічного ресурсу та особистісно-суспільного потенціалу.

Пріоритети розвитку цифрової медіаосвіти та цілі впровадження:

- розвиток цифрового громадянства;
- формування медіапсихологічної стійкості;
- забезпечення цифрової гігієни;
- інтеграція формальної, неформальної та інформальної освіти;
- підготовка педагогів до роботи в цифровому середовищі.

Дієва розбудова МІГ можлива за умови системного підходу, який поєднує освітні, управлінські та соціальні механізми. На особистісному рівні це ефективний інструмент розбудови критичного мислення, медіакультури та цифрової компетентності громадян, що сприяє протидії інформаційним загрозам і підтримці національної ідентичності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. European Parliament resolution of 16 December 2008 on media literacy in a digital world (2008/2129(INI)) [Ел. ресурс]. URL: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-/EP//TEXT+TA+P6-TA-2008-0598+0+DOC+XML+V0//EN> (дата звернення 05.05.2026 р)

2. Концепція цифрової медіаосвіти воєнного і поствоєнного суспільства / за наук. ред. Л. Найдьонової ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2024. – 24 с. URL: <https://ispp.org.ua/2025/05/05/konczepczyia-czyfrovoii-mediaosvity-voyennogo-i-postvoyennogo-suspilstva/> (дата звернення 05.05.2026 р)

3. Закон України «Про освіту» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 05.05.2026 р)

4. Державні стандарти загальної середньої освіти URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/zagalna-serednya-osvita/derzhavni-standarti>

5. Інструктивно-методичні рекомендації щодо запровадження та використання технологій штучного інтелекту в ЗСО URL: <https://mon.gov.ua/news/mon-i-mintsyfra-rozrobyly-proiekt-rekomendatsii-iz-vykorystannia-shi-v-shkolakh> (дата звернення 05.05.2026 р)

Доповідачі

6. Медіаосвіта та медіаграмотність: короткий огляд / Іванов В., Волошенюк О., Кульчинська Л., Іванова Т., Мірошниченко Ю. – 2-ге вид., стер. – К.: АУП, ЦВП, 2012. – 58 с. <https://www.aup.com.ua/upload/ogliad.pdf>

7. Цей день в історії «Буря в пустелі». URL: <https://www.jnsm.com.ua/h/0116M/> (дата звернення 05.05.2026 р)

8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (дата звернення 05.05.2026 р)

9. Нікітенко Віталіна, Воронкова Валентина, Тупахіна Олена, Сорокіна Олександра. Європейські практики цифрового гуманізму у контексті глобальних викликів. Humanities studies : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica". 2024. Вип. 18(95). С. 52–64. URL: <https://humstudies.com.ua/article/view/325089> (дата звернення 05.05.2026 р)

УДК 37.091

Степанюк Ю. Ю.,

*директор Опорного ліцею с. Зимне
Володимирського району Волинської області,
магістрант Національного університету
«Києво-Могилянська академія»,
juliastepaniyk@gmail.com*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІВ ТА ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ

Анотація. У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади стратегічного управління процесами цифровізації закладу загальної середньої освіти. Розкрито роль керівника як суб'єкта цифрової трансформації освітнього середовища. Представлено досвід формування цілісної цифрової екосистеми закладу освіти як умови професійного розвитку педагогів і розвитку цифрової культури здобувачів освіти. Проаналізовано результати впровадження управлінських рішень на основі моніторингових даних.

Ключові слова: цифровізація освіти, стратегічне управління, цифрова компетентність, освітній менеджмент, цифрова культура.

Доповідачі

Цифрова трансформація сучасного суспільства визначає нові орієнтири розвитку системи освіти, актуалізуючи проблему формування цифрової компетентності як ключової умови успішної соціалізації особистості. Водночас практичний досвід функціонування закладів загальної середньої освіти засвідчує, що процеси цифровізації часто мають несистемний характер і обмежуються впровадженням окремих технологічних рішень без належного управлінського супроводу.

У цьому контексті особливої ваги набуває стратегічне управління цифровізацією як цілісним процесом, що поєднує освітні, організаційні та комунікаційні аспекти діяльності закладу освіти. Саме управлінський підхід забезпечує перехід від фрагментарного використання цифрових інструментів до формування інтегрованого цифрового освітнього середовища.

Метою статті є узагальнення практичного досвіду стратегічного управління цифровізацією закладу освіти та його теоретичне осмислення як чинника професійного розвитку педагогів і формування цифрової культури здобувачів освіти.

Сучасні наукові підходи до цифровізації освіти ґрунтуються на ідеях компетентнісного, діяльнісного та системного підходів, що передбачають інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі етапи освітнього процесу. Водночас у наукових дослідженнях наголошується, що ефективність використання цифрових технологій залежить не лише від технічного забезпечення, а передусім від рівня управлінської організації цього процесу.

Цифровізація освіти розглядається як складне багаторівневе явище, що включає модернізацію освітнього середовища, зміну педагогічних практик і трансформацію управлінських підходів. У цьому процесі керівник закладу освіти виступає не лише адміністратором, а й стратегом, здатним формувати бачення розвитку закладу в умовах цифрових змін.

У практиці управління Опорним ліцеєм села Зимне цифровізація визначена як пріоритетний напрям розвитку, що інтегрується в усі сфери діяльності закладу. Такий підхід дозволив сформувати цілісну цифрову екосистему, яка забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу.

Одним із ключових управлінських рішень у діяльності закладу стало створення єдиного цифрового середовища на базі хмарних сервісів та

Доповідачі

використання освітньої-інформаційної системи, що дало змогу забезпечити безперервність освітнього процесу, оптимізувати документообіг та підвищити рівень управлінської мобільності. Перехід до електронного документообігу сприяв не лише зменшенню адміністративного навантаження, а й створив умови для прийняття управлінських рішень на основі аналізу освітніх даних.

Визначальним принципом управління стало усвідомлення того, що цифровізація має бути спрямована на підвищення якості освітнього процесу, а не на формальне впровадження технологій. Такий підхід дозволив уникнути технологічного формалізму та забезпечити реальну ефективність змін.

У процесі реалізації стратегії цифровізації особлива увага приділялася професійному розвитку педагогів як ключовій умові успішних змін. Управлінська діяльність була спрямована на створення середовища, у якому педагог виступає активним суб'єктом цифрової трансформації.

Сформована система внутрішнього професійного розвитку передбачає поєднання колективних форм навчання з індивідуальною підтримкою, що дозволяє враховувати різний рівень цифрової компетентності педагогів. Важливим елементом стала організація взаємонавчання, що сприяє формуванню професійної спільноти та підвищенню мотивації до саморозвитку.

Практика роботи в умовах ліцею засвідчує, що активне залучення педагогів до процесів цифровізації як співтворців, а не лише виконавців, суттєво підвищує ефективність впровадження інновацій.

Формування цифрової культури учнів розглядається як системний процес, що передбачає розвиток не лише технічних умінь, а й критичного мислення, інформаційної грамотності, відповідальної та безпечної поведінки в цифровому середовищі.

Інтеграція цифрових технологій у навчальну діяльність сприяє підвищенню рівня залученості учнів, розвитку їхньої творчості та здатності до самостійного навчання. Особливу роль у цьому процесі відіграє проєктна діяльність і впровадження елементів STEM-освіти, що дозволяє поєднувати теоретичні знання з практичним досвідом.

Отримані результати свідчать про позитивну динаміку розвитку цифрових компетентностей учнів та зростання їхніх навчальних досягнень.

Доповідачі

Практика впровадження в умовах ліцею показала, що системний підхід до управління цим процесом забезпечує якісні зміни в освітньому середовищі. Підвищення рівня цифрової компетентності педагогів і учнів супроводжується зростанням мотивації до навчання, покращенням результатів освітньої діяльності та оптимізацією управлінських процесів.

Важливим результатом є формування нової культури взаємодії в освітньому середовищі, що базується на відкритості, співпраці та використанні цифрових інструментів як засобу комунікації.

Узагальнення власного управлінського досвіду дає підстави стверджувати, що стратегічне управління процесами цифровізації є ключовим чинником розвитку сучасного закладу освіти. Цифровізація виступає не лише технологічним процесом, а й управлінською стратегією, що визначає якість освітнього середовища.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що ефективна цифрова трансформація можлива за умови поєднання управлінського бачення, професійного розвитку педагогів і активного залучення учнів до цифрової діяльності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком цифрової аналітики, впровадженням інноваційних технологій та удосконаленням моделей управління цифровими освітніми системами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Биков В. Ю. Цифрова трансформація суспільства і розвиток комп'ютерно орієнтованого освітнього середовища. Київ: Освіта, 2021. 256 с.
2. Державний стандарт базової середньої освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. № 898.
3. Digital Competence Framework for Educators (DigCompEdu). European Commission. Brussels, 2021. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en
4. Жук Л. В. Цифрова компетентність учителя та учнів: теорія і практика : монографія. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2022. 240 с.
5. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
6. Концепція розвитку цифрових компетентностей: розпорядження Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 167-р.

Доповідачі

7. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р.

8. Ковальчук О. П. Інноваційні технології навчання в умовах цифровізації школи. Київ: Шкільний світ, 2021. 96 с.

9. Литвиненко Т. М. Електронні освітні ресурси та хмарні сервіси в сучасній школі. Харків: Ранок, 2022. 112 с.

10. Примак І. В. STEM-освіта та робототехніка в навчальних закладах України. Київ: Освіта України, 2020. 150 с.

УДК 373.014.4

Трачук Т. В.,
кандидатка педагогічних наук,
доцентка кафедри методик навчання та освітніх технологій
Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти
м. Луцьк, btv_1963@ukr.net

СУТНІСТЬ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАТЕМАТИЧНОЇ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ

Анотація. У статті розкрито сутність поняття «компетентнісний потенціал математичної освітньої галузі» та обґрунтовано його значення в контексті реалізації компетентнісного підходу в сучасній освіті. Проаналізовано дидактичні можливості математики як навчального предмета щодо формування ключових і предметних компетентностей здобувачів освіти. Визначено основні складники компетентнісного потенціалу математичної освітньої галузі та окреслено умови його ефективного реалізації в освітньому процесі.

Ключові слова: компетентність, ключові компетентності, компетентнісний підхід, компетентнісний потенціал, математична освітня галузь, нова українська школа.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку загальної середньої освіти в Україні характеризується впровадженням компетентнісної парадигми навчання, що передбачає орієнтацію освітнього процесу не лише

на засвоєння знань, а насамперед на формування здатності застосовувати їх у різних життєвих ситуаціях.

Сутність компетентнісної освітньої парадигми полягає в переосмисленні результатів освіти. Основною метою традиційного шкільного навчання було здобуття учнями певного обсягу конкретних знань, що мало забезпечити їх підготовку до професійної діяльності у суспільному виробництві. На противагу цьому компетентнісний підхід спрямований на формування в учнівства розуміння значення освіти в розвитку сучасного суспільства загалом і кожної людини зокрема, вміння здобувати і застосовувати знання, необхідні для вирішення життєво важливих проблем, усвідомлення необхідності навчатися протягом усього життя. Компетентнісно орієнтоване навчання сприяє розвитку школяра як особистості, забезпечує його успішну соціалізацію, свідомий вибір ним професії та активну громадянську позицію.

У цьому контексті особливого значення набуває визначення компетентнісного потенціалу окремих освітніх галузей, зокрема математичної.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Присутність ідей компетентнісного підходу у директивних і концептуальних документах підтверджують, що цей підхід стає невід'ємною частиною сучасної освітньої системи. Водночас важливим кроком є усвідомлення сутності компетентності як педагогічного явища та виділення основних груп ключових компетентностей, що відповідають пріоритетам національної системи освіти.

Проблеми компетентнісного підходу в освіті висвітлено в працях українських учених, які розглядають компетентність як інтегрований результат освіти, що поєднує знання, уміння, навички та ставлення, що формуються на основі цінностей і досвіду діяльності.

Теоретичні засади компетентнісного підходу до навчання математики в закладах загальної середньої освіти досліджували І. А. Акуленко, М. І. Бурда, Д. В. Васильєва, О. П. Вашуленко, В. В. Волошена, О. І. Глобін, Н. Д. Мацько, Н. А. Тарасенкова, Т. М. Хмара та ін.

У дослідженнях із дидактики та методики навчання математики наголошується, що математична освітня галузь має значний потенціал для формування як предметних, так і ключових компетентностей учнів. Водночас у наукових публікаціях відзначається недостатня розробленість

поняття «компетентнісний потенціал математичної освітньої галузі» та потреба в його системному осмисленні з урахуванням вимог Державних стандартів і концепції Нової української школи.

Метою статті є розкриття сутності компетентнісного потенціалу математичної освітньої галузі та обґрунтування його ролі у формуванні ключових і предметних компетентностей здобувачів освіти.

Виклад основного матеріалу. У Державних стандартах для кожної освітньої галузі визначено мету, єдину для всіх рівнів загальної середньої освіти та компетентнісний потенціал. Компетентнісний потенціал окреслює здатність кожної освітньої галузі формувати всі ключові компетентності через розвиток умінь, ставлень і базові знання.

Метою математичної освітньої галузі на всіх рівнях загальної середньої освіти визначено розвиток особистості учня через формування математичної компетентності у взаємозв'язку з іншими ключовими компетентностями. Нижче деталізуємо цей прогнозований результат за рівнями: початкова освіта, базової середня освіта, профільна середня освіта.

- Початкова освіта (1-4 класи): для подальшого успішного навчання і життя, що передбачає засвоєння системи знань, формування обчислювальних навичок, умінь розв'язувати математичні та практичні задачі; розвиток мислення і особистісних якостей, позитивного ставлення до математики, інтересу до її вивчення [1].

- Базова середня освіта (5-9 класи): для успішної освітньої та подальшої професійної діяльності впродовж життя, що передбачає засвоєння системи знань, удосконалення вміння розв'язувати математичні та практичні задачі; розвиток логічного мислення та психічних властивостей особистості; розуміння можливостей застосування математики в особистому та суспільному житті [2].

- Профільна середня освіта (10-12 класи): для успішної освітньої та подальшої професійної діяльності впродовж життя, що передбачає засвоєння системи знань, удосконалення вміння розв'язувати математичні та практичні задачі; розвиток логічного мислення та психічних властивостей особистості; здатність і готовність застосувати математику в особистому і суспільному житті для продовження навчання або фахової самореалізації [3].

«Ще донедавна "ядро" математичних знань формувалося в межах домінантної освітньої парадигми, яка ґрунтувалася на уявленнях про

Доповідачі

математику як формально-логічну, замкнену систему знань, у центрі якої – аксіоматично-дедуктивна модель, орієнтована на внутрішню цілісність і логічну завершеність математичної дисципліни. Такий підхід відображав уявлення про математику як обмежену систему понять, тверджень і доведень та передбачав, що учні / учениці мають опанувати знання в готовому, завершеному вигляді. Роль учнівства в такій освітній парадигмі зводилася до відтворення готових формул і алгоритмів, що суттєво обмежувало розвиток критичного й логічного мислення, креативності, здатності до дослідження й застосування математики в реальному житті.» [7, с. 2]

Поступово фокус освітньої політики в Україні змістився в бік практичного застосування математики, що відображає потреби науки, суспільства й економіки нинішнього часу. Зараз у математичній освіті відбувається перехід від «математики для небагатьох» до «математики для всіх».

Конкретизуємо поняття компетентнісного потенціалу математичної освітньої галузі. Компетентнісний потенціал математичної освітньої галузі доцільно розглядати як сукупність можливостей змісту, методів, форм і засобів навчання математики щодо формування в учнів здатності ефективно застосовувати математичні знання й уміння в різних сферах діяльності.

Більш докладно компетентнісний потенціал математичної освітньої галузі розкрито у відповідних розділах Державних стандартів освіти, де він представлений системно й комплексно.

Цей потенціал зумовлений логічною структурою математичного знання, його абстрактністю, універсальністю та прикладною спрямованістю. Математика формує в учнів особливий тип мислення, що ґрунтується на аналізі, узагальненні, моделюванні та доведенні. Розв'язуючи задачі, учні тренують гнучкість мислення та вміння ухвалювати зважені рішення. «Аналітичне й критичне мислення, уміння працювати з великими обсягами інформації, ухвалювати виважені рішення є основою для розбудови демократичних інституцій, ефективного управління ресурсами й розвитку сталих економічних систем» [7, с. 1].

До основних складників компетентнісного потенціалу математичної освітньої галузі належать:

Доповідачі

- предметний зміст математики, що забезпечує формування математичної компетентності;
- система задач як основний засіб реалізації компетентнісного підходу;
- методи навчання, орієнтовані на активну пізнавальну діяльність учнів;
- можливості міжпредметної інтеграції та прикладної спрямованості навчання.

Особливу роль у реалізації компетентнісного потенціалу відіграють задачі практичного та дослідницького характеру, які сприяють формуванню здатності учнів застосовувати математичні знання в реальних життєвих ситуаціях.

Математична освітня галузь має значний потенціал для формування ключових компетентностей, визначених Законом України «Про освіту» та Державними стандартами загальної середньої освіти: вільне володіння державною мовою, здатність спілкуватися рідною (у разі відмінності від державної) та іноземними мовами, математична компетентність, компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій, інноваційність, екологічна компетентність, інформаційно-комунікаційна компетентність, навчання впродовж життя, громадянські та соціальні компетентності, культурна компетентність, підприємливість і фінансова грамотність. Основою формування ключових компетентностей є особистісні якості, особистий, соціальний, культурний і навчальний досвід учнів; їх потреби та інтереси, які мотивують до навчання; знання, уміння та ставлення, що формуються в освітньому, соціокультурному та інформаційному середовищі, у різних життєвих ситуаціях. [1; 2; 3; 4].

Зокрема, у процесі навчання математики формуються наскрізні вміння: читати з розумінням, висловлювати власну думку в усній і письмовій формі, критично і системно мислити, логічно обґрунтовувати позицію, діяти творчо, виявляти ініціативу, конструктивно керувати емоціями, оцінювати ризики, приймати рішення, розв'язувати проблеми, співпрацювати з іншими [1; 2; 3; 4].

Математика сприяє розвитку ключових компетентностей та наскрізних вмінь через розв'язування задач практико орієнтованих задач, задач прикладного змісту та моделювання реальних процесів.

Доповідачі

У компетентнісно орієнтованій освіті важливим є вміння учнівства застосовувати знання для розв'язування проблемних ситуацій як у межах математичної, так і в інших освітніх галузях. Це передбачає перехід від реального до абстрактного світу й навпаки, що вимагає інтеграції знань і розвитку ключових компетентностей. Етапи розв'язування проблемної ситуації відображено у групах результатів навчання, визначених Державними стандартами базової та профільної середньої освіти.

Н. А. Тарасенкова поділяє задачі, які використовуються на уроках предметів та інтегрованих курсів математичної галузі, на М-задачі, КО-задачі та К-задачі. До М-задач науковиця відносить задачі, умови яких задаються в символічному плані, а зміст подається в математичних термінах. «Аналіз тексту відразу має відбуватися як рух у тій символічній реальності, яку змодельовано задачею. Через це успішне декодування вихідних даних таких задач цілком залежить від того, наскільки явно у тексті задачі представлена істотна інформація, як і які розставлено акценти, чи виведено назовні контекстні зв'язки апарату розв'язування задачі з тим навчальним матеріалом, що є предметом поточного навчання. КО-задачі й К-задачі, в яких описано побутові, виробничі та інші ситуації, відрізняються від М-задач перш за все тим, що математичні відношення між реальними об'єктами дійсності в них не виведено назовні. Для успішного декодування інформації важливого значення набуває увесь семіотичний досвід учнів, уплетений у канву їх математичних знань, навичок і вмінь. Якщо події, які розгортаються у задачі, мали (чи, принаймні, могли б мати) місце у житті учня та його оточуючих, тоді життєвий досвід школяра виступатиме помічником у математизації ситуацій, а в іншому випадку – навпаки. Зокрема гальмівний ефект виникатиме через те, що учню знадобляться додаткові зусилля для того, щоб уявити реальний перебіг подій, відчувати себе їх співучасником.» [9].

Ефективна реалізація компетентнісного потенціалу математичної освітньої галузі можлива за умови:

- переорієнтації освітнього процесу на діяльнісне та проблемне навчання;
- системного використання компетентнісно орієнтованих та компетентнісних задач;
- упровадження формувального оцінювання;
- забезпечення наступності та перспективності навчання математики.

У 2025 році Міністерство освіти і науки України запустило цифрову платформу «Освіта для життя» – практичний інструмент для педагогів, який допомагає планувати уроки та робити навчання послідовним і цікавим для учнів. Це перший комплексний цифровий ресурс, який об'єднує матеріали для роботи вчителя в одному місці: державні стандарти, освітні програми, концептуальні засади галузей, добірки вправ та інструменти оцінювання. На платформі зібрано певні матеріали для підготовки до уроків. Інтерактивний держстандарт дає змогу побачити поступ дитини в досягненні результатів навчання від 1 до 12 класу за кожною освітньою галуззю. Для кожної освітньої галузі є путівники з оцінювання, у яких учительство знайде приклади компетентнісних завдань та комплексних підсумкових робіт для оцінювання результатів навчання. Платформа створена, щоб заощадити час педагогів. Тут все зібрано в одному місці: держстандарти, типові програми, концепції галузей, приклади завдань.

На платформі є різні типи практичних матеріалів. Насамперед вона демонструє зв'язки між результатами навчання, ключовими компетентностями й наскрізними вміннями, надає приклади запитань і завдань для їхнього формування. У таблиці «Реалізація ключових компетентностей у математичній освітній галузі» [7; 8] наведено конкретні результати навчання, які відповідають ключовим компетентностям, що формуються на уроках математичної освітньої галузі в різних циклах навчання. Запропоновані результати є прикладами, які демонструють можливі варіанти реалізації компетентнісного підходу.

У таблиці «Наскрізні вміння математичної освітньої галузі» [7; 8] наведено конкретні результати навчання, які відображають формування наскрізних умінь на уроках математичної освітньої галузі у різних циклах навчання. Запропоновані результати є окремими ілюстративними прикладами, які показують можливі шляхи розвитку наскрізних умінь, але не охоплюють усю різноманітність їхнього формування.

Платформа не змінює усталені робочі процеси вчителя, а навпаки – підтримує і спрощує щоденну роботу. Її зручно використовувати як допоміжний інструмент на різних етапах освітнього процесу. Зокрема, під час складання календарного плану – для добору результатів навчання, ключових компетентностей, наскрізних умінь та прикладів видів діяльності, що дає змогу структурувати планування та уникнути дублювання [11].

Доповідачі

Висновки. Математична освітня галузь посідає провідне місце в системі загальної середньої освіти, оскільки математика виступає універсальною мовою науки, засобом пізнання світу та інструментом розвитку логічного мислення. Компетентнісний потенціал математичної освітньої галузі полягає в її здатності забезпечувати формування не лише предметних знань і вмінь, а й ключових компетентностей, необхідних для успішної життєдіяльності здобувачів освіти. Її реалізація потребує цілеспрямованого добору змісту, методів і засобів навчання, орієнтованих на активну діяльність учнів і застосування математичних знань у практичних ситуаціях. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних моделей реалізації компетентнісного потенціалу математичної освіти в умовах нової української школи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державний стандарт початкової освіти. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 грудня 2025 р. № 1810.
2. Державний стандарт базової середньої освіти. Постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 р. № 898.
3. Державний стандарт профільної середньої освіти. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 липня 2024 р. № 851.
4. Закон України «Про освіту»: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 03.05.2026).
5. Компетентнісно орієнтована методика навчання математики в основній школі: метод. посібник / Глобін О. І., Бурда М. І., Васильєва Д. В., Волошена В. В., Вашуленко О. П., Мацько Н. Д., Хмара Т. М. Київ: Педагогічна думка, 2015. 245 с. URL: <https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/POSIBNYK-Kompetentnisno-oriientovana-metodyka-navchannia-matematyky-v-osnovniy-shkoli.pdf>
6. Компетентнісно орієнтоване навчання: сутність, форми і методи: навчальний посібник. [Електронне видання] / О. М. Горошкіна, В. І. Доротюк та ін. Київ: Педагогічна думка, 2022. 221 с. URL: <https://urli.info/1pn|7>
7. Концептуальні засади математичної освітньої галузі. Наказ Міністерства освіти і науки України. [Наказ Міністерства освіти і науки України від 20.08.2025 р. №1163](https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/novyny-posylannia/konceptualni-zasadi-matematichnoyi-osvitnoyi-galuzi.pdf) . URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/novyny-posylannia/konceptualni-zasadi-matematichnoyi-osvitnoyi-galuzi.pdf>
8. Математична галузь. Освіта для життя. Цифрова платформа. URL: <https://educationforlife.mon.gov.ua/osvitnia-haluz/matematychna/>

9. Тарасенкова Н. А. Задачі як засоби компетентнісного навчання математики: стаття. Актуальні проблеми теорії і методики навчання математики : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (11-13 травня 2017 р., м. Київ). Вид. НПУ ім. М. П. Драгоманова, м. Київ, Україна. 2017. С. 77-78. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/715036/>

10. Тарасенкова Н. А. Компетентнісний підхід у навчанні математики: теоретичний аспект Математика в рідній школі. 2016. № 11 (179). С. 26-30.

11. Цифрова платформа «Освіта для життя»: як нею користуватись: стаття. За матеріалами [Міністерства освіти і науки](#). URL: <https://osvita.ua/school/95892/>

УДК 37.015.31

Шинкарук І. В.,

старша викладачка кафедри менеджменту освіти,
Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти,
м. Луцьк, i.shynkaruk@vipro.org.ua

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕРЕРВНИМ ПРОФЕСІЙНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕДАГОГІВ: ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД

Анотація. У статті обґрунтовано концепцію екосистеми професійного розвитку педагога як гнучкого та адаптивного середовища в умовах реалізації реформи «Нова українська школа». Визначено роль управлінського супроводу у процесі формування індивідуальної освітньої траєкторії вчителя відповідно до актуальних Професійних стандартів. Акцентовано увагу на переході від лінійних моделей підвищення кваліфікації до створення «екосистеми стійкості», що включає психологічну підтримку, супервізію та цифрову трансформацію. Розкрито значення конкурсної та виставкової діяльності як стратегічних інструментів професійного зростання та підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.

Ключові слова: екосистема професійного розвитку, управлінська стратегія, індивідуальна освітня траєкторія, Професійний стандарт вчителя, адаптація, НУШ, супервізія, цифрова трансформація.

Постановка проблеми. Сучасна освітня парадигма України перебуває у стані динамічної трансформації, зумовленої як внутрішніми реформами

(НУШ), так і глобальними викликами: стрімкою цифровізацією, соціальними кризами та необхідністю забезпечення стійкості освітнього процесу в умовах воєнного стану. У цих обставинах традиційні, формалізовані та лінійні моделі підвищення кваліфікації педагогів вичерпують свій ресурс. Соціальний запит громади та держави вимагає від учителя не лише ретрансляції знань, а й здатності до швидкої адаптації, володіння емоційним інтелектом та високого рівня цифрової грамотності.

Поняття «екосистема професійного розвитку» стає ключовим для розуміння того, як заклад освіти може забезпечити безперервне зростання вчителя. Це передбачає створення живого, гнучкого середовища, де кожен елемент – від інноваційних технологій до професійних конкурсів – працює на розвиток адаптивності особистості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління інноваційним розвитком освіти досліджували Л. Даниленко, Г. Єльнікова та інші. Проте інтеграція екосистемного підходу в управлінську діяльність керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) в контексті нових Концептуальних засад безперервного професійного зростання (2025) потребує глибшого теоретичного осмислення та практичних рекомендацій.

Мета статті – обґрунтувати управлінські стратегії формування екосистеми професійного розвитку, що забезпечують успішну адаптацію педагогічних працівників до нових соціальних запитів та реалізацію їхніх індивідуальних освітніх траєкторій.

ОСНОВНИЙ ТЕКСТ

1. Концепція освітньої екосистеми та нові соціальні запити

Екосистема професійного розвитку педагогів – це не просто набір курсів чи семінарів, а складна мережа взаємопов'язаних ресурсів, суб'єктів та умов. Вона характеризується нелінійністю (можливість вибору різних шляхів розвитку через формальну, неформальну та інформальну освіту), відкритістю (взаємодія з громадою, батьками, бізнес-середовищем) та самоорганізацією.

Нові соціальні запити (2025–2026 рр.) орієнтують педагога на роботу в інклюзивному середовищі, надання психологічної підтримки учням («школа стійкості») та використання штучного інтелекту в навчанні. Адаптація до цих запитів можлива лише за умови ефективної управлінської стратегії, яка трансформує заклад освіти в самонавчальну організацію.

Доповідачі

2. Управлінський супровід формування індивідуальної освітньої траєкторії (ІОТ)

Згідно з чинним Професійним стандартом вчителя, професійний розвиток стає персоналізованим. Управлінський супровід цього процесу має включати кілька етапів:

1. Діагностично-аналітичний: використання цифрових інструментів для самооцінювання вчителем власних компетентностей.

2. Проектувальний: спільна розробка ІОТ. Важливим інструментом тут стають віртуальні персональні рахунки (платформи), що дозволяють фінансувати обрані педагогом траєкторії.

3. Реалізаційний: створення умов для навчання «рівний рівному», впровадження менторства та коучингу.

4. Рефлексивний: аналіз результативності через зворотний зв'язок.

3. Стратегічні напрями адаптації: погляд у 2026 рік

Аналіз сучасних тенденцій дозволяє виокремити ключові управлінські стратегії адаптації:

- Створення «Екосистеми стійкості»: перехід до комплексної підтримки ментального здоров'я вчителів. Супервізія стає не інструментом контролю, а формою професійної підтримки.

- Цифрова трансформація: керівник має сприяти адаптації до змішаного навчання через використання цифрових симуляцій та онлайн-платформ.

- Конкурсно-виставкова діяльність: участь у професійних конкурсах заходах на зразок всеукраїнського конкурсу «Учитель року» чи обласної виставки-конкурсу дидактичних та методичних матеріалів «Творчі сходи педагогів Волині» має стати майданчиком для нетворкінгу та формування персонального бренду вчителя-лідера.

4. Роль керівника як фасилітатора екосистеми

Ефективна управлінська стратегія передбачає зміну ролі директора: від «контролера» до «лідера навчання» та «фасилітатора». Впровадження такої моделі дозволяє мінімізувати супротив змін, оскільки вчитель стає суб'єктом управління. Екосистемний підхід забезпечує сталість результатів через внутрішню мотивацію педагога.

ВИСНОВКИ. У процесі професійного зростання педагога важливу роль відіграє професійна підтримка, яка необхідна для забезпечення безперервного розвитку та визнання професійних досягнень педагогів. У

Доповідачі

цій системі супервізії, наставництво та спільноти для навчання й обміну досвідом відіграють надзвичайно важливу роль, доповнюючи формальне навчання і підвищення кваліфікації та створюючи цілісну екосистему професійної підтримки. В Україні потреба в професійній підтримці педагогів набуває особливого значення в умовах війни та майбутнього відновлення, а також у контексті незмінного курсу на реалізацію освітніх реформ. Екосистема професійного розвитку – це інтегроване середовище, яке забезпечує адаптивність педагогічних кадрів до мінливих соціальних умов. Ефективна управлінська стратегія в умовах НУШ передбачає персоналізацію навчання на основі Професійного стандарту, психологізацію (супервізія) та стимулювання інноваційної активності через конкурсну діяльність. Створення такої екосистеми безпосередньо впливає на якість освітнього процесу та конкурентоспроможність закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про освіту» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. (дата звернення: 06.05.2026).
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. (дата звернення: 06.05.2026).
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 06.05.2026).
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 року №988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249613934>. (дата звернення: 06.05.2026).
5. Наказ Міністерства освіти і науки України від 16 липня 2018 р. № 776 «Про затвердження Концепції розвитку педагогічної освіти». URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-konceptsiyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti>. (дата звернення: 06.05.2026).
6. Про затвердження професійного стандарту «Вчитель закладу загальної середньої освіти» : наказ МОН України від 29 серп. 2024 р. № 1225. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-profesiinoho-standartu-vchytel-zakladu-zahalnoi-serednoi-osvity>. (дата звернення: 06.05.2026).

Доповідачі

7. Даниленко Л. І. Управління інноваційним розвитком загальної середньої освіти : монографія. Київ : Ін-т пед-ки НАПН України, 2023. 248 с.

8. Шинкарук І. В. Управлінський супровід формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогів в умовах НУШ. *Матеріали науково-практичної конференції* (м. Луцьк, 27 листоп. 2025 р.). Луцьк : ВІППО, 2025. С. 12–15.

9. Нова українська школа: poradnik dla vchytelja / za zag. red. N. M. Bıbık. Київ : Літера ЛТД, 2018. 160 с.

10. Концептуальні засади реформування Нової Української Школи. Київ : М-во освіти і науки України, 2016. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 06.05.2026).

Шкода Марина,
Тернопільський національний педагогічний
університет імені Володимира Гнатюка
м. Тернопіль, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6119-1056>
shkodayamaryna@gmail.com

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ПЕДАГОГА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПІДТРИМКИ В СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Управлінська діяльність у сфері освіти має свій специфічний характер та суттєво відрізняється від управління у бізнес-середовищі, промисловості чи інших сферах суспільної діяльності. Головна відмінність полягає у кінцевому результаті роботи організації. Якщо у виробничій та бізнес-сфері діяльність спрямована переважно на створення матеріального продукту, підвищення прибутковості та ефективності виробництва, то основною метою закладу освіти є формування соціально зрілої, компетентної та всебічно розвиненої та конкурентноспроможної особистості, здатної до самореалізації й успішного функціонування в сучасному світі. Саме тому управління в освіті орієнтується не лише на організацію діяльності, а й створення умов для професійного розвитку педагогів та забезпечення якісного освітнього процесу.

Доповідачі

Відомо, що *управлінням закладом освіти* трактується як цілеспрямована зміна її стану. Ефективне й результативне управління потребує знання природи об'єкта управління, наявності відповідної інформації для прийняття управлінських рішень, механізмів та ресурсів їх реалізації [3], *управлінська підтримка*, на думку Г.І. Капітанової, є системою методів і засобів, які гуртуються на зверненості до внутрішніх сил і здібностей працівника та забезпечують допомогу в самостійному, індивідуальному виборі шляхів особистісного і професійного розвитку [2].

Розуміння сутності поняття «управління закладом освіти» та «управлінська підтримки» створює теоретичне підґрунтя для розгляду самоменеджменту педагога як важливого об'єкту сучасного управління в освіті. Самоменеджмент як напрям наукового менеджменту виник у відповідь на потреби суспільства і спрямований на підвищення ефективності діяльності людини через досягнення особистих та професійних цілей. Бабчинська О.І., Мідляр А.К визначають *самоменеджмент* як сучасний напрям управлінських знань, спрямованим на ефективне використання особистісного потенціалу, раціональне управління часом, самоорганізацією та безперервний професійний розвиток [1].

О. Мармаза зазначає, що у контексті розвитку самоменеджменту педагога управлінську підтримку доцільно здійснювати відповідно до основних вимог до управління закладом освіти [4, с. 21-22]. Необхідною умовою є *збір* керівником *інформації* про стан керованого об'єкту (самоменеджменту педагога), для того варто провести анкетування вчителів, індивідуальні бесіди, спостереження за організацією професійної діяльності, аналіз рівня навантаження, труднощів самоорганізації та потреб у професійному розвитку.

Не менш важливою складовою є *аналіз зібраної інформації*, яка дає змогу визначити рівень сформованості навичок самоменеджменту педагогів, виявлення основних труднощів у самоорганізації професійної діяльності, причин перенавантаження та потреб у методичній, психологічній та організаційній підтримці. Для цього пропонуємо використовувати такі форми підтримки: воркшопи та інтерактивні тренінги із самоменеджменту; цифрового планування й управління ресурсами; коучинговий супровід педагогів; використання цифрових платформ і застосунків для тайм-менеджменту та моніторингу

Доповідачі

професійного навантаження; психологічні практики для розвитку емоційної стійкості та профілактики вигорання; професійні нетворкінги; менторські програми та обмін успішними кейсами в освітніх спільнотах.

Важливого значення набуває *своєчасна реакція* керівника на висновки аналізу, як превентивна дія, що спрямована на попередження можливих труднощів та мінімізацію необхідності виправлення помилок у майбутньому.

Робота на перспективу орієнтована на переведення окремих процесів на якісно новий стан та створення умов для професійного зростання. Окреме значення має *цілепокладання*, адже саме чітко визначена мета забезпечує послідовність професійної діяльності, допомагає визначити пріоритети, раціонально розподілити ресурси і час.

Цілісність управлінського процесу забезпечується через циклічну (безперервну та повторювану) реалізацію взаємопов'язаних функцій аналізу, планування, організації, контролю, регулювання та корекції професійної діяльності педагогів.

Раціоналізація діяльності передбачає ефективне використання часу, ресурсів і цифрових технологій для оптимізації професійної діяльності.

Вагому роль відіграє така форма управлінської підтримки як *підвищення культури управління*, яка з нашої точки зору, означає процес формування партнерської взаємодії, етичних взаємин, сприятливого психологічного клімату та ефективної комунікації. Підвищення культури управління тісно пов'язане з ефективним делегування повноважень між учасниками освітнього процесу. Доцільний розподіл не лише оптимізує управлінську діяльність керівника, а й сприяє формуванню партнерської взаємодії, професійної довіри, відповідальності. У контексті підтримки розвитку самоменеджменту педагога це може реалізовуватися через делегування керівникам методичних об'єднань організації професійного планування та наставництва, практичному психологу – проведення тренінгів із емоційної стійкості й профілактики вигорання, координацію використання цифрових платформ та інформаційно-технологічний супровід – вчителю математики або відповідальному за цифровізацію освітнього процесу, організацію професійного обміну досвідом, майстер-класів і самоосвітньої діяльності – педагогам з високим рівнем компетентності.

Доповідачі

Ключова вимога управління закладом — *розвиток і саморозвиток* – безпосередньо пов'язана із самоменеджментом педагога, оскільки передбачає здатність до самоосвіти, професійного вдосконалення, саморефлексії, постановки особистих професійних цілей і постійного розвитку власних компетенцій.

Таким чином, сучасний заклад освіти має забезпечувати партнерське, гнучке та підтримувальне управлінське середовище, що сприятиме професійному зростанню й самореалізації педагогів. Це можливо за умови професійної автономії, його здатності до самоорганізації, саморозвитку та ефективного самоменеджменту, що можна досягти через підтримку розвитку самоменеджменту з боку керівника може здійснюватися через створення сприятливих умов праці, делегування повноважень, мотиваційну, методичну та психологічну підтримку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151> (дата звернення: 02.05.2026)

2. Капітанова Г.І. Персоналізований підхід як складова системи управління колективом бібліотеки ВНЗ. *Проблеми удосконалення управління освітніми установами*. 2015. URL: <https://repo.knmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a55c7eb9-f230-4e94-91d6-a88640a9cc2e/content> (дата звернення: 02.05.2026)

3. Кремень В. Г. (голов. ред.). Енциклопедія освіти Кремень В. Г. (голов. ред.). *Енциклопедія освіти*. Київ : Юрінком Інтер, 2008. С. 944.

4. Мармаза О. І. *Менеджмент освітньої організації* : навч. посіб. Харків : ТОВ «Щедра садиба плюс», 2017. С.21-22. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c842ee6e-98bf-45a2-b0c0-f212a4397449/content> (дата звернення: 02.05.2026)

**ПРОГРАМА
ПАНЕЛЬНОЇ ДИСКУСІЇ**
**«Управлінські аспекти професійного розвитку педагога:
стратегія адаптації до суспільних викликів»,**
що відбудеться **7 травня 2026 року**
Платформа Google Meet: <https://meet.google.com/buu-mapg-nsp>

До участі запрошені: керівники закладів освіти, науково-педагогічні та педагогічні працівники, усі зацікавлені темою.

Мета полягає у всебічному обговоренні сучасних управлінських підходів і механізмів підтримки професійного розвитку педагогів, визначенні ефективних стратегій їх адаптації до динамічних суспільних змін, а також у виробленні практичних рекомендацій щодо підвищення якості освіти в умовах нових викликів.

Тематичні напрями роботи:

Управлінські стратегії підтримки професійного розвитку педагогів.

Професійна адаптація педагога в кризових умовах.

Інновації та цифровізація освіти: управлінські виклики і можливості.

Оцінювання професійного розвитку як інструмент росту та партнерство як ресурс професійного розвитку.

Практичні кейси: досвід закладів освіти.

Початок роботи о 10 год

Регламент роботи:

10.00-10.05 – Підключення до онлайн платформи/реєстрація учасників

10.05-10.15 – **Вступне слово. Олешко Петро Степанович, директор ВППО, кандидат історичних наук, професор, заслужений працівник освіти України**

10.15-12.00 – Основні доповіді:

«Організаційний компонент управління професійним розвитком педагогів у системі післядипломної освіти», Сташенко Михайло Олександрович, завідувач кафедри менеджменту освіти ВППО, кандидат фізико-математичних наук, доцент

«Інфомедійна грамотність у сучасній моделі освітнього процесу Княгининівського ліцею Волинської обласної ради», Омелько Ольга Анатоліївна, директор, учитель громадянської освіти, закладу обласного підпорядкування Княгининівський ліцей Волинської обласної ради; Мислива-Бунько Іванна Ярославівна, учитель української мови та літератури, кандидат філологічних наук

«Стратегічне управління процесами цифровізації як чинник професійного розвитку педагогів та формування цифрової культури здобувачів освіти», Степанюк Юлія Юріївна, директор опорного ліцею с. Зимне Зимнівської сільської ради Володимирського району Волинської області

"Освітнє лідерство керівника в дії (проектний менеджмент з досвідом управління, сертифікація, супервізія та медіаграмотність, експертна діяльність, співпраця із органами місцевого самоврядування щодо інтеграції молоді й ВПО як інструменти професійного зростання)", Попович Оксана Миколаївна, директор Годомицької гімназії Колківської селищної ради

«Управлінські стратегії зростання професійної майстерності педагогів: традиції та інновації гімназії», Базилевич Оксана Ігорівна, директор гімназії №2 Ковельської міської ради

«Професійна адаптація педагогів в кризових умовах: стратегії стійкості та практичний досвід Угринівського ліцею Городищенської сільської ради Луцького району Волинської області», Романюк Ольга Леонідівна, директор Угринівського ліцею, Вовк Оксана Володимирівна, заступник директора з навчально-виховної роботи

«Педагогічна діяльність учителя фізики в кризових умовах: проблеми та шляхи їх подолання», Киричик Людмила Анатоліївна, вчитель Комунального закладу загальної середньої освіти "Рожищенський ліцей √2" Рожищенської міської ради Луцького району Волинської області

«Сутність компетентнісного потенціалу математичної освітньої галузі», Трачук Тетяна Володимирівна, доцент кафедри методик навчання та освітній технологій, кандидат педагогічних наук

«Інформаційний менеджмент цифрового робочого місця керівника ЗЗСО», Гребенюк Арсен Вікторович, доцент кафедри менеджменту освіти ВІППО, кандидат філософських наук

«Оцінювання як інструмент управління в системі ЗСО», Корнейко Алла Олександрівна, зав. відділу ЗНО та моніторингових досліджень; доцент кафедри менеджменту освіти ВІППО, кандидат історичних наук, доцент

«Основні чинники розвитку професійної компетентності педагогічних та керівних кадрів закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану», Лук'янчук Галина Ярославівна, старший викладач кафедри менеджменту освіти ВІППО

«Сутність та значимість менеджменту людських ресурсів», Остапівський Ігор Євгенович, доцент кафедри менеджменту освіти ВІППО, кандидат педагогічних наук, доцент

«Стратегії креативного менеджменту в професійній діяльності керівника закладу освіти», Радецька Ірина В'ячеславівна, доцент кафедри менеджменту освіти ВІППО, кандидат економічних наук, доцент

«Управлінські стратегії інтегрування медіаінформаційної грамотності у добу цифровізації суспільства", Рудь Оксана Володимирівна, старший викладач кафедри менеджменту освіти ВІППО

«Екосистема професійного розвитку: управлінські стратегії адаптації педагогів до нових соціальних запитів», Шинкарук Ірина Вікторівна, старший викладач кафедри менеджменту освіти ВІППО

12.00-12.30 – **ДИСКУСІЯ (ОБГОВОРЕННЯ, ПИТАННЯ, ВІДПОВІДІ):**

Боднар Оксана Степанівна, професор Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, доктор педагогічних наук, професор

Бойчук Наталія Володимирівна, консультант ЦПРПП, Турійська ТГ

Гаврилюк Андрій Васильович, заступник директора з навчальної роботи, Володимирський спортивний ліцей Волинської обласної ради

Євтушок Алла Сергіївна, директор, КУ "Центр професійного розвитку педагогічних працівників" Турійської селищної ради

Журавлюк Валентина Михайлівна, директор КУ ЦПРПП, Локачинська ТГ

Ковальчук Галина Миронівна, начальник відділу освіти, культури, сім'ї, молоді та спорту виконавчого комітету Поромівської сільської ради

Лящук Людмила Олександрівна, заступник директора КЗ "Палац учнівської молоді Луцької міської ради"

Романюк Світлана Володимирівна, завідувач відділу управління та організації освіти ВІППО

Стаднік Валентина Василівна, методист, КЗ "Палац учнівської молоді Луцької міської ради "

Шульга Яна Василівна, викладач, відокремлений структурний підрозділ «Київський торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету», м. Київ

12.30-12.40 – **ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ**

Модератор панельної дискусії:

Сташенко Михайло Олександрович, завідувач кафедри менеджменту освіти ВІППО, кандидат фізико-математичних наук, доцент

За результатами панельної дискусії:

- учасники отримують електронний **сертифікат**;
- матеріали будуть опубліковані в електронному збірнику «**Управлінські аспекти професійного розвитку педагога: стратегія адаптації до суспільних викликів**» і розміщені на сайті ВІППО у розділі «**КОНФЕРЕНЦІЇ**» <https://vippo.org.ua/index.php?pagename=conference>



Панельна дискусія: Управлінські аспекти професійного розвитку педагога

ОСНОВНА ІНФОРМАЦІЯ



Дата проведення панельної дискусії «Управлінські аспекти професійного розвитку. Стратегії адаптації педагогів до сучасних суспільних викликів».



ФОРМАТ: ОНЛАЙН

Захід проводиться дистанційно, робоча мова — українська. Участь у дискусії є безкоштовною.



МЕТА ЗАХОДУ

Обговорення сучасних управлінських підходів, механізмів підтримки вчителів та розробка практичних рекомендацій для підвищення якості освіти.

ТЕМАТИЧНІ НАПРЯМИ РОБОТИ



Управлінські стратегії та адаптація

Фокус на підтримці професійного розвитку та роботі педагога в кризових умовах.



Інновації та оцінювання

Цифровізація освіти, оцінювання як інструмент росту та розвитку партнерства.



Практичні кейси

Реальний досвід та кращі практики від закладів освіти.

ЯК СТАТИ УЧАСНИКОМ?



Крок 1: Реєстрація до 05.05.2026

Необхідно заповнити онлайн-форму за посиланням (Google Forms) та надіслати матеріали на o.rud@vipro.org.ua.



Крок 2: Підготовка матеріалів

Файл назвати прізвищем автора, у темі листа вказати «Дискусія».



РЕЗУЛЬТАТ УЧАСТІ

Учасники отримають електронний сертифікат, а тези будуть опубліковані у збірнику на сайті ВІППО.

ТЕХНІЧНІ ВИМОГИ ДО ПУБЛІКАЦІЇ



ОБСЯГ: 3-12 СТОРІНОК

Текст формату А4, шрифт Times New Roman (12 кегль), міжрядковий інтервал 1,5.



ОФОРМЛЕННЯ СТОРІНКИ

Поля з усіх сторін — 20 мм, вирівнювання тексту за шириною.



СТРУКТУРА ЗАГОЛОВКА

Зліва вгорі — УДК; далі — ПІБ, ступінь, посада, email; посередині жирним — НАЗВА.



СПИСОК ДЖЕРЕЛ

За алфавітом, згідно з державним стандартом ДСТУ 8302:2015.

NotebookLM



Контакти: e-mail: o.rud@vipro.org.ua

+38 0501733957 – Оксана Рудь

(секретар оргкомітету)

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГА:
СТРАТЕГІЯ АДАПТАЦІЇ ДО СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

матеріали панельної дискусії

Луцьк, 7 травня 2026 р.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Олешко Петро Степанович,

директор ВІППО, кандидат історичних наук, професор,
заслужений працівник освіти України;

Рубльова Наталія Олександрівна,

заступниця директора з науково-педагогічної та освітньо-проектної діяльності
Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти,
докторка філософії в галузі педагогіки;

Сташенко Михайло Олександрович,

завідувач кафедри менеджменту освіти ВІППО,
кандидат фізико-математичних наук, доцент (голова редакційної колегії);

УПОРЯДНИК:

Рудь Оксана Володимирівна,

старша викладачка кафедри менеджменту освіти ВІППО.

«Управлінські аспекти професійного розвитку педагога: стратегія адаптації до суспільних викликів»: *матеріали панельної дискусії (Луцьк, 7 травня 2026 р.)* / упоряд. Рудь О. В., [Ел. збірник]. Луцьк: ВІППО, 2026. 112 с.

Науковий збірник «Управлінські аспекти професійного розвитку педагога: стратегія адаптації до суспільних викликів» укладено за результатами панельної дискусії яку підготувала і провела кафедра менеджменту освіти на виконання «Плану роботи ВІППО на 2026 р.» (Розділ II. Наукова діяльність, п.3. Масові науково-практичні заходи; пп.3.2. Регіонального, рівня пп. 5.).

Мета: організація дискусії на платформі для обміну досвідом між керівниками, педагогами та освітніми експертами щодо забезпечення якості освіти, пошуку ефективних управлінських рішень.

Матеріали будуть корисними науково-педагогічним працівникам ОІППО, керівникам та педагогічним працівникам закладів освіти.

Матеріали відтворено в авторській редакції з авторських оригіналів

© Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти, 2026

© Рудь О. В., упорядкування, 2026

