

Міністерство освіти і науки України  
Національна академія педагогічних наук України  
Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих  
імені Івана Зязюна НАПН України  
Харківський національний педагогічний університет  
імені Г.С. Сковороди

**ОСВІТА ДОРΟΣЛИХ:  
СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ,  
УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ  
ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*Монографія*

Київ, Харків – 2020

**УДК 374.7**

**ББК 74.4**

**О-72**

**ISBN**

**Рецензенти:**

**Сорочан Т.М.** – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри філософії і освіти дорослих Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України;

**Бідюк Н.М.** – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри практики іноземної мови та методики викладання Хмельницького національного університету.

*Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Іван Зязюна НАПН України (протокол № 2 від 24 лютого 2020 року), Вченою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (протокол № 1 від 27 лютого 2020 року)*

Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи : монографія / За заг. ред. акад. Н.Г. Ничкало, акад. І.Ф. Прокопенка. Київ, Харків : Інститут освіти дорослих імені І. Зязюна НАПН України, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, 2020. 544 с.

У монографії здійснено аналіз освіти дорослих як чинника розвитку людського капіталу в умовах глобалізаційних та євроінтеграційних процесів, розкрито особливості теорії та практики організації навчання дорослих в Україні та провідних країнах світу, визначено особливості андрагогічної науки та її значення для системи управління людськими ресурсами, окреслено тенденції професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації педагогів та андрагогів, визначено освітні потреби різних категорій дорослого населення.

Монографія призначена для науковців, викладачів, аспірантів, усіх, кого цікавлять питання безперервного навчання та освіти дорослих.

- 2.22. Аналіз ефективних практик розвитку медіа компетентностей в освіті 232  
дорослих у США та Канаді (*Головченко Г.О.*)
- 2.23. Неформальна освіта засуджених як інструмент зниження рівня 242  
рецидивної злочинності у Великій Британії (*Черкаський Я.А.*)

### **Розділ 3. Андрагогіка та управління людськими ресурсами**

- 3.1. Побудова внутрішньої системи забезпечення якості загальної 251  
середньої освіти (*Григораши В.В.*)
- 3.2. Акмеологічна оцінка управлінської культури керівника закладу освіти 255  
(*Григораши О.В.*)
- 3.3. Професійне самовдосконалення керівника закладу освіти як умова 261  
підвищення якості освіти (*Гречаник О.Є.*)
- 3.4. Підвищення управлінської компетентності керівника школи як 266  
домінантна складова модернізації загальної середньої освіти  
(*Мармаза О.І.*)
- 3.5. Сучасні підходи до розвитку персональної компетентності керівника 271  
закладу дошкільної освіти (*Попович О.М.*)
- 3.6. Розвиток управлінської компетентності керівників закладів загальної 277  
середньої освіти (досвід Полтавського ОІППО) (*Королюк С.В.*)
- 3.7. Рефлексивне управління закладом освіти (*Швардак М.В., Дубюк В.Р.*) 283
- 3.8. Організація роботи з питань збереження здоров'я та безпеки 287  
життєдіяльності в закладі дошкільної освіти (*Вітер Л.Ю.*)
- 3.9. Андрагогічні основи підготовки майбутніх магістрів у педагогічних 292  
ЗВО (*Герасимова І.Г., Галич Т.В.*)
- 3.10. Професійна діяльність геронтолога (*Коваленко О.Г.*) 298
- 3.11. Освіта дорослих у соціальній профілактиці торгівлі людьми: стан 303  
розробленості проблеми в теорії соціальної педагогіки (*Трубавіна І.М.,  
Каплун С.О.*)

### **Розділ 4. Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації педагогів й андрагогів**

- 4.1. Особистісно зорієнтований підхід до підвищення кваліфікації педагога 308  
(*Хлебнікова Т.М.*)
- 4.2. Organization of methodological work in preschool educational institutions 314  
as a historical and pedagogical problem (*Chahovets A.I.*)
- 4.3. Європейські моделі неперервної освіти вчителів 319  
(*Коваленко О.А., Коваленко Л.М.*)
- 4.4. Новітні моделі підвищення кваліфікації вчителів у системі 323  
післядипломної педагогічної освіти (*Водолазська Т.В.*)
- 4.5. Організація неперервної освіти вихователів закладів дошкільної освіти 328  
як психолого-педагогічна проблема (*Портян М.О.*)

5. Про освіту : Закон України від 05.09.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 22.01.2020).

### **3.4. Підвищення управлінської компетентності керівника школи як домінантна складова модернізації загальної середньої освіти**

*Мармаза О.І.*

На початку ХХІ ст. уже стало аксіомою, що результати закладу освіти щільно пов'язані із ефективним управлінням. Вимоги до керівника змінюються відповідно до новацій в освіті, трансформацій закладів. З огляду на це пріоритетним напрямом модернізації системи загальної середньої освіти в Україні є досягнення якісно нового рівня в підготовці керівників шкіл до управлінської діяльності.

Професійна підготовка керівного складу освіти зумовлюється такими факторами, як: концептуальний підхід на рівні держави до формування компетентної спільноти менеджерів освіти, які були б здатні втілювати ідеї реформування; ситуація конкуренції на ринку освітніх послуг; розвиток теорії менеджменту та практики ефективного управління педагогічними організаціями.

Традиційно підхід до управління закладами освіти – школознавство – ґрунтувався на особливостях навчально-виховного процесу. Управління було покликане сприяти його результативності. Сьогодні діяльність керівника школи вийшла далеко за ці межі. Сучасний керівник школи повинен уміти ефективно управляти ресурсами і кадрами, стратегією розвитку закладу, якістю освітніх послуг, інноваційною діяльністю; формувати організаційну культуру та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; здійснювати аудит; діяти як коуч та фасилітатор; уміло використовувати тайм-менеджмент та паблік рилейшнз; вирішувати проблеми іміджування, маркетингу, фандрайзингу тощо. Відповідно він повинен знати, як це робити ефективно. Нині спостерігаємо активне проникнення наукового менеджменту в управління закладами освіти, а керівник школи стає повноправним членом менеджерської спільноти на міжнародному рівні. Отже, постає потреба в переосмисленні змісту діяльності сучасного керівника закладу освіти та формуванні нових компетентностей, необхідних для ефективної професійної діяльності.

Теоретичні та методологічні засади управління закладами загальної середньої освіти та формування функціональної компетентності керівників шкіл закладено в наукових роботах В. Бондаря, Г. Єльнікової, Н. Коломінського, В. Кричевського, В. Маслова, В. Пікельної, Т. Тонконової, Г. Федорова та ін. Вивчення цієї проблеми знайшло продовження в дослідженнях останніх років:

Л. Васильченко, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Л. Калініної, Л. Карамушки, С. Клепка, С. Королюк, В. Олійника, З. Рябової та ін. Питання підготовки майбутніх менеджерів освіти розкрито в наукових працях В. Бережної, О. Ельбрехт, Н. Зінчук, С. Нікітчиної, Ю. Ситник, В. Стешенка, В. Стрельнікова, Є. Хрикова, К. Чернової та ін. Патернами для оптимізації підготовки фахівців менеджерської спеціальності є теорія та практика андрагогіки, оскільки її здобувають здебільше «дорослі» студенти, які вже мають вищу освіту та певний досвід педагогічної й управлінської діяльності. Особливості навчання таких студентів стали предметом наукового аналізу спеціалістів-андрагогів, педагогів, психологів: І. Алексашина, В. Беспалька, С. Вершловського, С. Змейова, Ю. Кулюткіна, П. Ланграна, Л. Лук'янової, Н. Ничкало, М. Ноулза, А. Ситкика, М. Скаткіна та ін.

Зазначимо, що управління – це принципово інша від педагогічної діяльність за специфікою цілей, задач, об'єктів, методів роботи та результатів. Великого значення для професіоналізації директорського корпусу мало запровадження спеціальності 8.000009 «Управління навчальним закладом» (тепер 073 «Менеджмент») та у 2002 році розпочата підготовка магістрів за вказаною спеціальністю в багатьох педагогічних вишах України. У 2005 р. було затверджено спеціальність 13.00.06 – «Теорія і методика управління освітою», за якою відбувається захист дисертацій на здобуття наукових ступенів кандидата наук і доктора наук, присудження наукових ступенів і присвоєння вчених звань. Це, безперечно, зумовило появу наукових шкіл; видання монографій, наукових часописів, науково-методичних посібників та підручників; проведення наукових конференцій різного рівня з актуальних проблем управління, підготовки менеджерів освіти та підвищення їх компетентності.

Управлінська компетентність керівника – це система знань та вмінь, що є адекватними структурі та змісту його професійної діяльності. Наполягаємо, що ця система має суттєві відмінності від гносеологічного ряду педагога. Розглядаючи структуру і зміст моделі професійної компетентності керівника закладу освіти, ми виокремили дві підсистеми знань, які необхідні для її побудови. Вкрай важливо, щоб знання не були добіркою абстрактних понятійних елементів, а відбивали діалектику пізнання (від загального до конкретного і навпаки) із урахуванням їх місця в пізнавальному процесі, а також сутнісних особливостей кожного типу знань [2]. Відтак ми пропонуємо розглядати дві підсистеми знань керівника.

Першу складають такі групи: соціально-правові, фінансово-економічні, педагогічні, управлінські, психологічні знання. Ці групи знань виокремлено, зважаючи на те, що: основний вид діяльності керівника закладу освіти – управлінський, що обумовлює необхідність досконалого знання теорії та практики управління; керівник управляє соціальною системою, тобто системою, яка об'єднує людей, а відтак він

повинен знати основи психології та психології менеджменту; об'єкт управлінської діяльності керівника – заклад освіти – обумовлює необхідність оволодіння педагогічними знаннями та вміннями; керівник закладу освіти може здійснювати управління тільки на підставі глибокої обізнаності в соціально-правовій сфері; керівник закладу освіти забезпечує його функціонування та розвиток, що передбачає знання основних механізмів господарювання та фінансово-економічні знання. Друга підсистема – це гносеологічний ряд: методологічні знання (закони, закономірності ідеї, теорії); нормативні знання (принципи, правила, нормативи, інструкції, положення); змістові знання (категорії, основні поняття, факти, явища, процеси); знання способу діяльності (методи, способи, прийоми, операції) та вміння.

У представленій парадигмі знання замикаються на методиках, тобто на знаннях способу дії, які безпосередньо «виходять» на професійні вміння. Таким чином, на основі знань формуються управлінські вміння. За цільовими ознаками їх можна згрупувати в діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольнo-коригуючі. У поєднанні зі специфікою діяльності керівника дана класифікація набуває предметного управлінського змісту.

У Стандарті вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» визначено компетентності магістра з менеджменту, серед яких такі, як: уміння обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, зокрема відповідно до міжнародних стандартів; уміння установлювати критерії, за якими організація визначає подальший напрям розвитку; уміння розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани; здатність до ефективного використання та розвитку людських ресурсів в організації; уміння створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом; навички формування та демонстрації лідерських якостей; виявляти ініціативу та підприємливість; уміння планувати і проводити наукові дослідження, готувати результати наукових робіт до оприлюднення; уміти управляти організацією, її змінами, здійснюючи їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення, зокрема відповідно до міжнародних стандартів та рекомендацій моделей досконалості; уміння моделювати об'єкти і процеси у сфері менеджменту, застосовуючи математичні методи та інформаційні технології; ідентифікувати та класифікувати відомі і виявляти нові об'єкти у сфері менеджменту, описувати властивості, явища та процеси, їм притаманні [4].

Відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа» (2018 р.) у Типовій освітній програмі організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів загальної середньої освіти визначено компетентності сучасного керівника та основні напрями діяльності [5],

серед яких є: організація роботи закладу (розроблення стратегії розвитку закладу, моделювання діяльності закладу та окремих його ланок, «вибудовування» соціального партнерства, раціональність у використанні ресурсів); робота з колективом (формування команди однодумців, мотивація вчителів, створення позитивного клімату в колективі, довіра і контроль); розвиток власних управлінських умінь (опанування компетентностями, уміння керувати собою, дотримання етичних стандартів, стресостійкість).

Щороку підвищується попит на спеціальність «Менеджмент» (освітня програма «Управління навчальним закладом»), а це означає, що до школи все більше приходять працювати керівників-професіоналів.

Професія – це вид праці людини, яка володіє спеціальним комплексом теоретичних знань та практичних умінь, яких вона набула в результаті спеціальної підготовки та досвіду роботи. Професія дає право виконувати певну діяльність, за результати якої передбачається відповідальність, і це право треба отримати. Професія має антропологічну складову: здібності та здатність людини виконувати певні види робіт. У соціологічному контексті професія визначає місце людини в соціумі та структурі поділу праці. До складових професії належать технології та техніки діяльності. Традиційною є триада: професійна придатність – професійна підготовка – професійна діяльність.

У проєкті Закону України «Про повну загальну середню освіту» (стаття 38) зазначено, що «керівником закладу загальної середньої освіти може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту ступеня не нижче магістра (спеціаліста), стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років, організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків» [4], однак, про спеціальну професійну підготовку з менеджменту мова взагалі не йде. Натомість керівник лише «зобов'язаний протягом першого року після призначення на посаду пройти курс підвищення кваліфікації з управлінської діяльності обсягом не менше 90 навчальних годин» [4].

Уважаємо, що Концепція «Нова українська школа» може бути реалізована тільки за наявності потужного директорського корпусу, що складається із професіоналів із сформованими управлінськими, лідерськими якостями, розвинутим інтелектом, моральними чеснотами. Увага сучасного керівника повинна бути зосереджена на свідомому професійному зростанні, превентивній підготовці до управлінської діяльності, відповідальному ставленні до власної кар'єри. Сучасний керівник – це головний трансформатор оновленого змісту освіти. У зв'язку з цим набувають важливості психолого-акмеологічні особливості його особистості, рівень управлінської компетентності та утвердження

управлінських стратегій, орієнтованих на творчу співпрацю суб'єктів діяльності.

Зазначене передбачає професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, зокрема в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси.

Сучасний керівник у процесі управлінської діяльності повинен уміти мислити по-новому: проблемно та далекоглядно; системно, охоплюючи всі аспекти справи та фактори впливу; раціонально й обґрунтовано, вирізняючи реальне від бажаного; консервативно (ураховуючи переваги накопиченого досвіду) та креативно (використовуючи новаторські ідеї та підходи); оперативно задля прийняття швидкого в умовах дефіциту часу рішення; послідовно, відокремлюючи другорядне від цільового; самокритично, розвиваючи свої здібності об'єктивно оцінювати свою діяльність та використовувати найкращий досвід інших [1].

Система підвищення компетентності керівника повинна бути постійною, оскільки діяльність з часом потребує оновлення. Найбільш виразно це виявляється в підходах до функцій, напрямках та змісті діяльності. Так, інноваційними підходами до функції аналізування є: аналіз закладу освіти, кількісних та якісних показників його діяльності для цілеспрямованого розвитку (замість констатації стану об'єкта аналізу); вивчення професійних мотивів, цінностей та компетентності вчителів (замість аналізу стану роботи вчителів); створення системи збору, обробки та збереження інформації (замість ситуативного встановлення каналів надходження інформації та методів її оброблення); колегіальний підхід до аналізу важливих показників та проблем (замість адміністративно-одноосібного); самоаналіз діяльності, рефлексивність управління як основа його удосконалення (замість традиційної впевненості керівника щодо правильності власних дій).

Зазначимо способи раціоналізації планування: впровадження програмно-цільового підходу до управління, який практично виявляється в комплексно-цільових програмах, інноваційних проєктах, Програмі розвитку школи; здійснення планування в умовах вільного вибору цілей та задач; складанні планів досліджень з актуальних проблем закладу; запровадження планів саморозвитку вчителів тощо.

Способами оновлення функції організування є: відмова від побудови структури управління лише за лінійно-функціональним принципом та застосування технології її моделювання; замість традиційного відстеження субординації та регламентації горизонтальних зв'язків – їх якісний розвиток на демократичних засадах; забезпечення динаміки функціональних обов'язків персоналу алежно від завдань та ситуацій; орієнтація на перманентну систему підвищення кваліфікації вчителів; створення умов для розвитку



неформальної структури колективу та формування позитивного іміджу закладу.

Основна тенденція модернізації контролю полягає в поєднанні адміністративного контролю із самоконтролем та взаємоконтролем, що уможлиблює перспективи людиноцентристського, демократичного управління.

Реформування освіти потребує обґрунтування оновленого змісту та ефективних методів діяльності керівника школи; відповідно – нової моделі управлінської компетентності, удосконалення способів та засобів професійної підготовки керівника.

Отже, попри наявний науковий доробок учених та практичний досвід вищів з підготовки менеджерів освіти, проблема підвищення управлінської компетентності керівника школи, як домінантної складової модернізації загальної середньої освіти, залишається актуальною та важливою для подальших наукових розвідок, суспільних дискусій та переконливих прикладів ефективної діяльності професійних керівників.

### **Література**

1. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків, 2016. 197 с.
2. Мармаза О. І. Менеджмент освітніх організацій. Харків, 2017. 126 с.
3. Про повну загальну середню освіту. Проект Закону України. URL: <https://w1.c1.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2020).
4. Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Київ, 2019. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita> (дата звернення: 20.01.2020).
5. Типова освітня програма організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа». URL: <https://imzo.gov.ua> (дата звернення: 07.09.2019).

### **3.5. Сучасні підходи до розвитку персональної компетентності керівника закладу дошкільної освіти**

*Попович О. М.*

Останнім часом система дошкільної освіти в Україні зазнає істотних змін, серед яких відзначаються як позитивні, так і негативні тенденції, що потребують нагального вирішення. Розвиток системи дошкільної освіти визначається тим, наскільки ефективно здійснюється управління і відбувається впровадження в практику закладів дошкільної освіти (далі – ЗДО) новітніх науково-педагогічних досягнень у галузі