



***Інновації в управлінні закладами освіти:  
теорія та практика***  
*Матеріали студентської науково-практичної конференції  
(10 листопада 2021 року)  
(Електронне видання)*



**Харків – 2021**

## УДК 005.3

Затверджено редакційно-видавничою радою ХНПУ імені Г.С. Сковороди (протокол № 7 від 11.10.2021).

За загальною редакцією директора Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди, професора Р. І. Черновол-Ткаченко; заступника директора Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди, професора О. І. Мармази, завідувача кафедри наукових основ управління, доцента О. Є. Гречаник.

### **Редакційна колегія:**

*О. В. Гресь* – начальник управління освіти адміністрації Московського району Харківської міської ради, к.пед.н., доц. кафедри наукових основ управління ХНПУ імені Г. С. Сковороди;

*Є. М. Кайлюк* – к.екном.н., проф., проф. кафедри наукових основ управління ХНПУ імені Г. С. Сковороди;

*Т. В. Куценко* – начальник управління освіти адміністрації Київського району Харківської міської ради, к.пед.н., доц. кафедри наукових основ управління ХНПУ імені Г. С. Сковороди;

*О. В. Темченко* – к.пед.н., доц., доц. кафедри наукових основ управління ХНПУ імені Г. С. Сковороди;

*Т. М. Хлебнікова* – к.пед.н., доц., доц. кафедри наукових основ управління ХНПУ імені Г. С. Сковороди.

Тексти доповідей друкуються в авторській редакції.

Інновації в управлінні закладами освіти: теорія та практика. Матеріали студентської науково-практичної конференції (10 листопада 2021 року) (електронне видання). Харків : ХНПУ, 2021. 124 с.

Збірник підготовлено за матеріалами науково-практичної студентської конференції, що висвітлюють науково-теоретичні, організаційно-методичні підходи, моделі, механізми забезпечення якості освіти й управління нею. Видання стане в пригоді керівникам, науково-педагогічним і педагогічним працівникам системи дошкільної, загальної середньої, позашкільної, фахової передвищої, вищої освіти, у тому числі післядипломної, перепідготовки кадрів, дозволить їм упорядкувати й оптимізувати управлінську діяльність у процесі роботи.

Відповідальність за зміст, стилістику, орфографію та пунктуацію статей несуть автори.

Видано за рахунок авторів.

© Харківський національний педагогічний  
університет імені Г. С. Сковороди, 2021.

## ЗМІСТ

<b>Ампілогова Т. М.</b> <i>Регулювання процесом оновлення культури в закладі освіти</i>	<b>7</b>
<b>Андрієнко М. В.</b> <i>Практика вдосконалення системи мотивації персоналу до впровадження інновацій</i>	<b>10</b>
<b>Бондаренко А. Ю.</b> <i>Практика управління формуванням іміджу закладу освіти</i>	<b>12</b>
<b>Гонтар Н. І.</b> <i>Практика саморозвитку управлінського потенціалу керівника</i>	<b>15</b>
<b>Грабар О. В.</b> <i>Експертна оцінка комплексно-цільової програми й умов її реалізації в ТОВ «Медичний центр «Полімед»</i>	<b>17</b>
<b>Гречихіна Н. В.</b> <i>Практика управління процесом інформатизації закладу загальної середньої освіти</i>	<b>19</b>
<b>Гроза І. В.</b> <i>Практичні аспекти управління розвитком педагогічної майстерності вихователів</i>	<b>21</b>
<b>Долбінцева В. В.</b> <i>Переваги та проблеми організації дистанційного навчання</i>	<b>23</b>
<b>Євдокімов С. В.</b> <i>Визначення критеріїв експертизи комплексно-цільової програми з удосконалення управління розвитком інформаційної культури менеджерів</i>	<b>25</b>
<b>Жарко О. М.</b> <i>Оцінювання умов реалізації комплексно-цільової програми</i>	<b>28</b>
<b>Жеребчевський А. С.</b> <i>Специфіка діяльності тренера дитячої юнацької спортивної школи</i>	<b>30</b>
<b>Жорняк М. Д.</b> <i>Практика розвитку інноваційної культури керівника закладу загальної середньої освіти</i>	<b>31</b>
<b>Заїка І. В.</b> <i>Напрями формування іміджу вчителя: практичний аспект</i>	<b>34</b>
<b>Зеленохатова В. В.</b> <i>Практика реалізації мотиваційного підходу в управлінні персоналом</i>	<b>35</b>
<b>Іванова І. М.</b> <i>Практика самоуправління розвитком професійної культури керівника закладу загальної середньої освіти</i>	<b>37</b>
<b>Калюжна Н. С.</b> <i>Рекомендації з упровадження комплексно-цільової програми з удосконалення управління закладом освіти на засадах акмеологічного підходу</i>	<b>39</b>

<b>Катющенко С. М.</b> <i>Практика вдосконалення управління конфліктами в педагогічному колективі</i>	<b>41</b>
<b>Колесник Я. О.</b> <i>Державно-громадське управління закладом освіти в умовах демократичних перетворень: практичний досвід</i>	<b>43</b>
<b>Кондратенко Г. А.</b> <i>Рекомендації з удосконалення управління засобами мотиваційного підходу</i>	<b>47</b>
<b>Коротенко Н. П.</b> <i>Якість роботи закладу загальної середньої освіти як управлінська проблема</i>	<b>49</b>
<b>Костовська В. О.</b> <i>Рекомендації з удосконалення управління засобами коучингу</i>	<b>51</b>
<b>Кошман А. С.</b> <i>Оцінка якості управління розвитком адаптивної школи</i>	<b>53</b>
<b>Крейдун А. В.</b> <i>Практика управління якістю освіти в закладі загальної середньої освіти</i>	<b>55</b>
<b>Левадна І. М.</b> <i>Практика управління формуванням готовності педагогів до інноваційної діяльності</i>	<b>57</b>
<b>Лелюх М. В.</b> <i>Практика вдосконалення організації роботи з обдарованими дітьми в закладі позашкільної освіти</i>	<b>60</b>
<b>Локойда Т. М.</b> <i>Практичні питання управління розвитком комунікативної культури вчителя</i>	<b>62</b>
<b>Мілохін К. В.</b> <i>Аналіз рівня культури прийняття управлінських рішень</i>	<b>64</b>
<b>Мірошко О. І.</b> <i>Використання інформаційно-комунікативних технологій як необхідна умова управління закладом освіти</i>	<b>66</b>
<b>Мятига С. В.</b> <i>Практика управління розвитком авторитету керівника закладу дошкільної освіти</i>	<b>69</b>
<b>Новаковська К. В.</b> <i>Вивчення стану інноваційного середовища як умова його розвитку</i>	<b>71</b>
<b>Осипець І. В.</b> <i>Практика інформаційного забезпечення управління закладом дошкільної освіти</i>	<b>73</b>
<b>Островерх Р. М.</b> <i>Аналіз рівня управлінської культури керівника</i>	<b>75</b>
<b>Писаревська А. А.</b> <i>Рекомендації з упровадження комплексно-цільової програми в практику роботи закладу дошкільної освіти</i>	<b>77</b>

<b>Плахтєєва В. І.</b> <i>Вивчення якості підготовки майбутніх докторів філософії</i>	<b>79</b>
<b>Плутахіна Т. І.</b> <i>Результати емпіричного дослідження іміджу керівника</i>	<b>82</b>
<b>Подолянко І. В.</b> <i>Оцінювання рівня маркетингової діяльності керівника</i>	<b>84</b>
<b>Поліванова В. В.</b> <i>Використання відеопроєктів у роботі з дошкільниками за умов змішаного і дистанційного навчання</i>	<b>86</b>
<b>Решетник К. В.</b> <i>Аналіз якості дистанційного навчання</i>	<b>89</b>
<b>Ростовцева К. О.</b> <i>Рекомендації щодо удосконалення управління процесом формування готовності педагогів-вихователів до інноваційної діяльності</i>	<b>91</b>
<b>Скриннік Н. А., Кирєєв О. М.</b> <i>Інформатизації освіти в коледжах технічного напрямку</i>	<b>93</b>
<b>Сліпухіна К. В.</b> <i>Рекомендації з розробляння програми управління розвитком закладу освіти</i>	<b>96</b>
<b>Сміян Т. Г.</b> <i>Практика модернізації управління сучасним закладом дошкільної освіти</i>	<b>98</b>
<b>Стрельченко К. В.</b> <i>Практика реалізації особистісно зорієнтованого підходу в управлінні закладом загальної середньої освіти</i>	<b>100</b>
<b>Татарніков В. М.</b> <i>Кроки до формування позитивного іміджу закладу освіти сільської місцевості</i>	<b>102</b>
<b>Твердохліб Г. В.</b> <i>Тьюторські технології в позаурочній діяльності</i>	<b>105</b>
<b>Терещенко М. В.</b> <i>Визначення умов реалізації комплексно-цільової програми з удосконалення управління розвитком професіоналізму менеджерів</i>	<b>107</b>
<b>Тіщенко О. М.</b> <i>Підвищення якості підготовки майбутніх учителів хореографії засобами комплексно-цільової програми</i>	<b>109</b>
<b>Хайкіна М. О.</b> <i>Визначення основних елементів місії підприємства</i>	<b>111</b>
<b>Чередніченко А. А.</b> <i>Практика управління інноваційними процесами в закладі загальної середньої освіти аспект</i>	<b>113</b>
<b>Шинкевич М. О.</b> <i>Зміст і структура комплексно-цільової програми з удосконалення управління розвитком інформаційної культури педагога</i>	<b>115</b>

<b>Шмагайло О. С.</b> <i>Рекомендації щодо розроблення комплексно-цільової програми з удосконалення управління засобами тайм-менеджменту</i>	<b>117</b>
<b>Яковлєва В. В.</b> <i>Результати дослідження інноваційної діяльності та управління нею в закладі освіти</i>	<b>120</b>
<b>Ястребов О. О.</b> <i>Рекомендації з удосконалення управлінської культури керівника закладу освіти</i>	<b>122</b>

## **РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСОМ ОНОВЛЕННЯ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

**Ампілогова Т. М.**

## **REGULATION OF THE CULTURAL RENEWAL PROCESS IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION**

**Ampilogova T. M.**

Актуальність проблеми регулювання процесом оновлення культури організації полягає в тому, що в умовах останніх суспільних перебудов і виходом законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Концепції «Нова українська школа» виникла гостра потреба реформувати роботу закладу загальної середньої освіти. Культурно-організаційний підхід – один з найпопулярніших напрямків інноваційних перетворень в організації. Саме тому сучасна теорія управління розглядає культуру організації як важливий дієвий механізм, який забезпечує спрямованість усіх працівників на досягнення поставлених цілей. Завдяки цьому феномену забезпечується гармонізація інтересів закладу освіти та власних інтересів педагогічних працівників. Це важливий компонент, умова існування організації. З огляду на те, що все в житті змінюється, то потребує позитивних змін і культура закладу освіти. Спробуємо проаналізувати цей процес в одній із гімназій м. Харкова.

Культура організації – це сукупність ідей, організаційних цінностей та норм поведінки, які утворюються під час спільної діяльності, спрямованої на якісне та ефективне виконання поставлених завдань. Керівники, в свою чергу, мають усвідомлювати особистісну роль у системі регулювання змінами в цьому процесі, забезпечуючи не лише розпорядницькі, а й консолідуючі заходи.

Впровадження змін в культуру організації має забезпечити її конкурентоздатність, якісно вдосконалити освітній процес. Зміст і характер змін певною мірою залежить від емоційних оцінок, рівня інтелектуальної зрілості, креативності членів колективу. Її не можна штучно нав'язати, але її можливо і необхідно змінювати планомірно, виважено під керівництвом професійного лідера.

Технологію оцінювання рівня регулювання змінами в культурі гімназії здійснювали в логічній послідовності: спочатку вивчали рівень її сформованості, потім методом експертних оцінок визначили особливості міжособистісних стосунків, далі дослідили стиль управління, задоволеність споживачів освітніми послугами і, накінець, оцінили рівень регулювання процесом оновлення.

У дослідженні брали участь 30 респондентів. Їхні результати показали, що сформованість культури в гімназії становить 0,67, що відповідає допустимому рівню. Оцінки за окремими напрямками дослідження розподілились наступним чином: рівень прояву традицій та загальних цінностей – 0,17; взаємовідносини адміністрація-колектив – 0,14; умови для саморозвитку та кар'єрного росту – 0,13; стан комунікаційних зв'язків – 0,12; психологічний клімат у колективі – 0,11.

Експерти відзначили, що працівники освіти найбільш цінують традиції й цінності, що склалися в гімназії, задоволені умовами, створеними для підвищення науково-методичного рівня, відсутністю плинності кадрів.

Незадоволення викликають: несприятливий соціально-психологічний клімат, який характеризується роздратованістю, високою напруженістю й конфліктністю у відносинах, недовірою один до одного.

Нераціонально здійснюється розподіл обов'язків; відсутня прозора система винагороди та діагностики потреб педагогів. Не завжди знаходять відгук прояви творчої ініціативи, що знижує значущість власної праці.

Порушена проблема вивчалась за опитувачем «Полярних профілів» В. Шпалінського. За результатами відповідей респондентів було одержано середній бал за кожним із пунктів та загальний середній бал, який дорівнює 39, що є граничною позначкою між здоровим та нездоровим соціально-психологічним кліматом колективу.

Цікаво розподілилися погляди за віковими категоріями педагогів. Зокрема, педагогічні працівники зі стажем роботи близько 30 років, засвідчили, що в гімназії переважає атмосфера довіри та доброзичливості, відкритість є



нормою життя, успіхи кожного щиро радують усіх і майже ні в кого не викликають заздрощів. Раптовий виклик до керівника не викликає негативні емоції, прийнято ділитися своїми сімейними радощами та турботами, а критичні зауваження висловлювати тактовно та з кращих намірів.

Відповіді молодих педагогів (10% від загального складу колективу) значно полярніші. Ця категорія респондентів відчуває заздрість до своїх успіхів з боку більш досвідчених колег та незадоволена можливостями кар'єрного росту. На їх думку, більшість членів колективу приходять на роботу з похмурих настроїв. Виклик до керівника спричиняє стурбованість і невдоволення.

На нездоровий психологічний клімат наголошують і педагоги зі стажем роботи понад 35 років (20% від загальної кількості членів колективу). Вони констатують відсутність доброзичливості, відкритості. Їхні думки не завжди враховуються, а творча ініціатива не знаходить відгуку у керівництві. Зазначають, що критичні зауваження на адресу адміністрації не знаходять належної реакції або просто ігноруються.

Отже, психологічний клімат колективу та стиль керівництва потребують повної корекції і оновлення. Є необхідність у зменшенні дистанції між реальною та бажаною культурою організації, бо чим більше розходження, тим більшою буде невідповідність між бажаними умовами і реальним результатом, що може привести до повного «змертвіння» організації, де кожен буде диктувати свої права і робити, що хоче.

Діагностика рівня регулювання процесом змін в культурі гімназії здійснювалась за адаптованою кваліметричною моделлю В. Григораша. Рівень регулювання процесом оновлення культури організації відповідає достатньому (0,61). Колектив позитивно сприймає традиції гімназії, але вони не впливають продуктивно як на розвиток особистості учнів, так і на професійне становлення педагогів.

Адміністрація гімназії ще не забезпечила належних умов для розвитку і вдосконалення фахового рівня персоналу. Цей параметр – найнижчий (0,05).

Має місце плинність кадрів. Формально здійснюється робота з адміністративним резервом, відсутня стратегія стимулювання творчої діяльності педагогів.

Домінуючим характером взаємовідносин адміністрації з підлеглими є розпорядження, жорсткий контроль, нейтральне ставлення. Надання методичної і психолого-педагогічної допомоги персоналу носить епізодичний характер. Підтримка нових ідей, стимулювання інноваційної творчої діяльності працівників освіти здійснюється не в системі, відсутня обґрунтована концепція впровадження нанотехнологій.

Результати діагностики ретельно проаналізовано і визначено заходи щодо вдосконалення регулювання процесом змін у змісті, формах та методах культури гімназії. З цією метою розроблено комплексно-цільову програму, яка отримала позитивну експертну оцінку і належне методичне забезпечення для впровадження.

## **ПРАКТИКА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

**Андрієнко М. В.**

## **PRACTICE OF IMPROVING THE SYSTEM OF PERSONNEL MOTIVATION TO INTRODUCE INNOVATION**

**Andrienko M. V.**

Потреба в удосконаленні системи мотивації персоналу до впровадження інновацій пов'язується з необхідністю подолання протиріч між:

- новими вимогами до праці й фінансово-економічним та матеріально-технічним забезпеченням впровадження інновацій;
- потребою вчителів у подальшому інноваційному розвитку й можливостями традиційної системи забезпечити його.

До сьогодні нерозв'язаними залишаються суперечності між:

- наявним рівнем мотиваційного середовища в закладах освіти та необхідним для здійснення інноваційної діяльності в організації;

- потребою у формуванні зразкових якостей керівника, який прагне заохотити колектив до інноваційної діяльності, та його наявною сформованою репутацією впродовж багатьох років спільної праці.

Проведене на базі комунального закладу «Харківська загальноосвітня школа I-III ступенів № 37 Харківської міської ради Харківської області» дослідження показало, що даний напрямок роботи керівника вимагає значного удосконалення.

Дійсно, рівень інноваційної діяльності працівників, який визначався на основі кваліметричної моделі, виявився лише достатнім, а рівень готовності керівника до інноваційної діяльності – недостатнім. При цьому дослідження стану вмотивованості колективу до інноваційних проваджень показало її високий рівень.

Відтак, робота у цьому напрямі не носить системного характеру, хоча окремі аспекти інноваційної діяльності працівників є об'єктами вивчення та аналізу.

У ході аналізу було з'ясовано, що 25% респондентів усвідомлюють важливість інноваційних упроваджень у діяльність колективу закладу освіти; 30% опитаних мають необхідний для цього рівень компетенції, знайомі з основою педагогічної інноватики; 28% вчителів володіють відповідними професійними навичками та досвідом; 35% педагогів зацікавлені в інноваційних змінах і готові до здійснення кроків у даному напрямі; проте лише 1% працівників висловили готовність до самостійної організації процесу впровадження інновацій у своїй професійній діяльності.

Таким чином, у колективі існують часткові проблеми з мотивацією, адже майже 24% учасників опитування негативно охарактеризували систему заохочень у закладі освіти.

У педагогічному колективі немає негативного налаштування щодо введення інновацій; до певної міри зацікавлені та дивляться на перспективу інноваційних впроваджень позитивно 60% респондентів; високий рівень підготовленості мають 10% вчителів; ще 18% опитуваних мають необхідні

знання та навички, корисні для інноваційної діяльності. Серед опитуваних не визначено осіб, які б висловлювали супротив до інноваційної діяльності. Так само, як і осіб, які мають дуже низький рівень мотивації.

Таким чином, визначено необхідність удосконалення системи мотивації персоналу до впровадження інновацій з урахуванням наявних прогалин в управлінні.

За результатами проведених досліджень нами розроблено маке комплексно-цільової програми щодо удосконалення системи мотивації персоналу до впровадження інновацій, яку передбачено реалізувати за п'ятьма етапами: діагностичний, прогностичний, організаційно-практичний, рефлексивно-корекційний.

Сформульовано відповідно до проблеми загальну мету програми, розроблено завдання по кожному з етапів та комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації персоналу до впровадження інновацій.

## **ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

**Бондаренко А. Ю.**

## **PRACTICE MANAGEMENT PRACTICE EDUCATIONAL INSTITUTION**

**Bondarenko A. Y.**

Під час науково-дослідної практики на базі Харківської спеціалізованої школи I-III ступенів № 17 Харківської міської ради Харківської області було проведено комплексне дослідження.

*Мета дослідження:* вивчення репутації закладу як компоненту іміджу.

*Об'єкт дослідження:* імідж закладу.

*Предмет дослідження:* репутація закладу.

*Респонденти:* адміністрація, педагоги та батьки Харківської спеціалізованої школи I-III ступенів № 17 Харківської міської ради Харківської області.

*Методики:* анкета «Визначення коефіцієнту розташування закладу», кваліметрична модель «Репутація освітнього закладу».

У анкеті було запропоновано оцінити ступінь прояву показників, що впливають на вибір місця навчання дитини (близькість до метрополітену, достатність громадського транспорту, безпечність підходу до закладу, близькість до ЗДО, ЗВО, до позашкільних закладів, відсутність виробництв та відсутність місць, де збирається багато людей). З'ясовано, що коефіцієнт розташування закладу освіти високий. Це свідчить про задоволеність розташуванням школи.

Рівень визнання школи в місті є достатнім, що відповідає високому рівню сформованості іміджу закладу освіти, але потребує його корекції, оскільки слід зауважити, що увага громадян мікрорайону до школи нижча, ніж увага громадян міста в цілому.

Слід зазначити, що думки і батьків, і вчителів сходяться в тому, що необхідно активізувати роботу з упровадження інновацій та розглянути можливість введення особливих освітніх послуг.

За результатами проведеного дослідження вважаємо основною проблемою: необхідність цілеспрямовано управляти процесом формування репутації та іміджу школи.

Загальна мета подальшої роботи в означеному напрямі: сформувати позитивний імідж закладу шляхом удосконалення іміджу керівника, вчителя та випускника, підвищення репутації закладу та модернізації візуального іміджу школи.

Технологія: розробити комплексно-цільову програму з удосконалення іміджу закладу освіти.

Включити до змісту діяльності в означеному напрямі такі заходи:

- Провести мікродослідження щодо іміджу керівника (анкета «Зовнішній вигляд керівника», тест «Чи є у Вас харизма?», тест «Чи комунікабельні Ви?» тощо).
- Здійснити аналіз діяльності керівника (факторно-критеріальна модель

«Управлінська діяльність керівника»).

- Провести мікродослідження щодо іміджу учителя школи (факторно-критеріальна модель особистісно-професійного іміджу вчителя О. Горovenko, анкета «Образ учителя», анкета «Зовнішній вигляд працівника» тощо).
- Провести мікродослідження щодо іміджу учня та випускника закладу (анкета «Учень закладу», факторно-критеріальна модель «Компетентність випускника», вивчення документації з питань контингенту учнів та вступу учнів до ЗВО).
- Провести семінар-тренінг «Імідж – шлях до успіху».
- Організувати зустріч колективу з фахівцем з формування професійного іміджу.
- Передплатити журнал «Імідж сучасного педагога».
- Створити стенд «Видатні випускники школи».
- Створити «Книгу пошани відмінників навчання».
- Проводити зустрічі школярів з випускниками.
- Створити банк даних «Випускники школи».
- Розробити бізнес-план щодо обладнання кабінетів сучасним обладнанням.
- Модернізувати візуальний імідж закладу (поліпшення загального зовнішнього вигляду будівлі та прилеглої території).
- Оновити логотип закладу.
- Створення аудиторій із сучасним обладнанням та технічними засобами навчання.

**ПРАКТИКА САМОРОЗВИТКУ  
УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА**

**Гонтар Н. І.**

**PRACTICE OF SELF-DEVELOPMENT OF MANAGERIAL  
POTENTIAL OF THE LEADER**

**Gontar N. I.**

Завданням сучасної освіти, зокрема, загальної середньої є оптимізація освітнього процесу, яка передбачає використання в управлінні соціально-психологічних факторів, які пов'язані із урахуванням індивідуальних особливостей людей та закономірностей спілкування в соціальних групах.

Вивчення практичної діяльності управлінців ЗЗСО та процесу підготовки їх до професійної діяльності дозволив констатувати наявність гострої необхідності удосконалення методів роботи керівників закладів загальної середньої освіти шляхом підвищення рівня їхньої соціально-психологічної підготовки та розробляння новітніх засобів, методів і форм роботи; визначити важливість ролі соціально-психологічного стану керівника, його управлінського потенціалу в реальній управлінській практиці.

Аналізуючи вітчизняну наукову літературу (О. Бондарчук, М. Вудкок, Ф. Генон, А. Журавльов, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Л. Орбан-Лембрик, О. Панасюк, В. Третяченко, Р. Шакуров, Я. Шкурко та інші) ми зрозуміли, що проблема управлінської діяльності керівника є предметом дослідження багатьох вчених та науковців. Але на сьогодні недостатньо вивченими залишаються аспекти, які пов'язані зі специфікою прояву соціально-психологічних якостей керівника ЗЗСО в його реальній управлінській практиці. Також гостро стоїть питання вивчення ефективності управлінської діяльності керівника школи та особливостей прояву його управлінського потенціалу в освітньому процесі.

У ході дослідження було використано комплекс теоретичних методів: аналіз, синтез – для обробки науково-методичної літератури; порівняння, класифікація, систематизація – для висвітлення теоретичного стану проблеми;

узагальнення – для формулювання висновків. Респондентами стали директори та заступники директорів ЗЗСО м. Харкова.

У ході досліджень нами були використані такі методики: опитувальник особистісної орієнтації Е. Шострома, метою якого було виявити рівень самоактуалізації, визначити недоліки особистісної орієнтації керівника; методика К. Замфір в модифікації А. Реана, у ході якої ми діагностували мотивацію професійної педагогічної діяльності, в основу якої покладена концепція внутрішньої і зовнішньої мотивації; дослідження вольової саморегуляції А. Зверькової та Є. Ейдман, мета якого – визначення величини індексів вольової саморегуляції керівників школи за субшкалами наполегливості і самовладання; методика Дж. Брунера, у ході якої з'ясували типи мислення і рівні креативності респондентів; діагностика творчого потенціалу та креативності керівників за методикою Е. Рогова, також оцінили рівень особливості поведінки особистості під час роботи у команді.

Обробивши методики, ми отримали наступні результати: всі респонденти мають середній ступінь самоактуалізації; типи мотивації пов'язані між собою на середньому рівні, що свідчить про необхідність коригування мотиваційного комплексу; респонденти мають високий показник саморегуляції, достатній показник наполегливості і недостатній показник самовладання, що також залишає даний аспект для подальшого дослідження. У більшості респондентів переважає символічне і знакове мислення, які знаходяться на високому рівні, показник креативності також представлений на високому рівні; всі респонденти знаходяться достатньому рівні розвитку творчого потенціалу та креативності; більшість респондентів є командними гравцями і гарними комунікаторами, але є респонденти, які будучи контактними є замкнутими людьми.

Після аналізу отриманих результатів нами була розроблена комплексно-цільова програма «Саморозвиток управлінського потенціалу керівника ЗЗСО засобами портфолію», метою якої є створення науково-методичних умов для формування позитивного, особистісно-професійного іміджу управлінця, розвиток управлінського потенціалу керівника.



**ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА КОМПЛЕКСНО-ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ  
Й УМОВ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ПОЛІМЕД»**

**Грабар О. В.**

**EXPERT EVALUATION OF THE COMPLEX-TARGET PROGRAM AND  
CONDITIONS OF ITS IMPLEMENTATION IN POLYMED MEDICAL  
CENTER LLC**

**Grabar A. V.**

Результати аналізу стану управління розвитком корпоративної культури персоналу в ТОВ «Медичний центр «Полімед» було використано для розроблення комплексно-цільової програми з удосконалення зазначеного аспекту управлінської діяльності. Зокрема, розроблена комплексно-цільова програма, яка розрахована на п'ять років і передбачає чотири етапи (інформаційно-аналітичний, організаційно-методичний, практичний, рефлексивно-узагальнювальний), була направлена на оцінку фахівцям-експертам, яких було визначено за допомогою методу Делфі. Так, до експертної групи ввійшли директор базової організації В. Толкачова, головний бухгалтер О. Курілова, керівники відділів Н. Василенко (планово-економічний відділ), І. Гречаник (відділ управління персоналом), Г. Перетяга (відділ маркетингу), С. Золотаренко (відділ фінансів та обліку).

Експертна комісія працювала за таким алгоритмом: визначення критеріїв експертизи комплексно-цільової програми, проведення процедури експертного оцінювання, узагальнення результатів.

Так, критеріями оцінювання було визначено критерії актуальності, інноваційності, продуктивності, системності й упорядкованості організації життєдіяльності, партисипативності та психологічного супроводу, оптимальності, рефлексивності, особистісної результативності, прогностичності.

Загальна експертна оцінка комплексно-цільової програми була обчислена за формулою:

$$K = (1/9) (\sum K_i), K \leq 1,$$

де  $K$  – показник загального рівня програми,

$K_i$  – показник реалізації кожного окремого критерію,  $i = 1, 2 \dots 9$ .

Рівень програми на етапі планування визначають за такою шкалою:

$0 < K \leq 0,5$  – незадовільний;

$0,5 < K \leq 0,65$  – критичний;

$0,65 < K \leq 0,8$  – допустимий;

$0,8 < K \leq 0,95$  – достатній;

$0,95 < K \leq 1$  – оптимальний рівень.

За висновком експертів, програма отримала позитивну оцінку (коефіцієнт якості 0,83). Результати розрахунків занесені до таблиці 1.

*Таблиця 1*

Якість комплексно-цільової програми на етапі планування

Критерії експертизи	Експерт № 1	Експерт № 2	Експерт № 3	Експерт № 4	Експерт № 5	Експерт № 6	$K_i$
$K_1$	0,83	0,85	0,84	0,85	0,84	0,83	0,84
$K_2$	0,9	0,7	0,8	0,8	0,7	0,9	0,8
$K_3$	0,85	0,84	0,83	0,84	0,85	0,83	0,84
$K_4$	0,83	0,81	0,83	0,82	0,82	0,81	0,82
$K_5$	0,8	0,9	0,7	0,7	0,8	0,9	0,9
$K_6$	0,83	0,81	0,82	0,83	0,81	0,82	0,82
$K_7$	0,9	0,7	0,8	0,8	0,7	0,9	0,8
$K_8$	0,83	0,83	0,81	0,82	0,82	0,81	0,82
$K_9$	0,86	0,87	0,85	0,85	0,86	0,87	0,86
Загальна експертна оцінка	0,85	0,81	0,8	0,81	0,8	0,85	0,83

Також було проведено оцінювання умов і можливостей ТОВ «Медичний центр «Полімед» щодо реалізації розробленої комплексно-цільової програми. Нами було використано діагностичну методику В. Лазарева. Зазначені вище експерти виставляли оцінки за кожним показником за десятибальною шкалою (бали від 1 до 10) залежно від рівня виявлення показника: від повної відсутності (1 бал) до повної наявності (10 балів) показника. Загальна оцінка умов і можливостей організації обчислена як сума середніх балів експертів за кожним показником. Узагальнені результати оцінювання наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

№	Показники	Середній бал експертної групи (Кі)
1.	Час	9
2.	Наявність кадрів	8,2
3.	Матеріально-технічне забезпечення	7,5
4.	Фінансування	5
5.	Нормативно-правові можливості	10
6.	Психологічна готовність	9,1
7.	Організаційні умови	8,6
8.	Науково-методичне забезпечення	8,8
9.	Творчий потенціал виконавців	8,9
10.	Творчий потенціал керівників	9,5
Загальна оцінка умов реалізації програми		84,6

Як видно з таблиці 2, експертна оцінка можливостей та умов реалізації програми дорівнює 84,6, що відповідає достатньому рівню.

Таким чином, експертні оцінки комплексно-цільової програми й умов, створених в організації для її реалізації, дали підстави рекомендувати програму до впровадження в практичну діяльність.

## **ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Гречихіна Н.В.**

## **THE PRACTICE OF MANAGING THE PROCESS OF INFORMATIZATION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION**

**Hrechykhina N.V.**

Сьогодні одним із стратегічних напрямів розвитку загальної середньої освіти є інформатизація та вдосконалення її інформаційно-ресурсного забезпечення. Зважаючи на це особливого значення набуває необхідність вирішення питання управління впровадженням інформатизації у закладі загальної середньої освіти.

Дослідження з означеної проблеми було проведено у 2021-2022 навчальному році під час науково-дослідної практики на базі Харківської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 103 Харківської міської ради

Харківської області. Мета: схарактеризувати практику управління процесом інформатизації закладу загальної середньої освіти та розробити рекомендації щодо її удосконалення.

Ми використали методики, спрямовані на визначення стану інформатизації закладу за такими аспектами: стан інформатизації ЗЗСО взагалі (за трьома факторами: технологічним, організаційним та змістовим); стан інформаційної культури педагогів; рівень веб-сайту закладу освіти. Їх вибір зумовлено тим, що інформатизація ЗЗСО передбачає створення, розвиток й використання усіма учасниками освітнього процесу ефективної інформаційно-комунікаційної мережі, яка забезпечуватиме взаємозв'язок усіх аспектів освітньої діяльності закладу; формування та розвиток інформаційної культури учасників освітнього процесу закладу освіти; налагодження ефективної взаємодії між учасниками освітнього процесу за допомогою ІКТ як у закладі освіти, так і за його межами (інформаційна підтримка, дистанційна освіта, спілкування тощо).

Виявлені у закладі освіти проблеми можна сформулювати таким чином:

- невідповідність рівня технічної оснащеності закладу освіти вимогам сучасних освітніх програм;
- недосконалі програма поетапної інформатизації закладу освіти та програма придбання цифрових навчальних матеріалів для проведення уроків за допомогою ІКТ;
- невідповідність стану організації науково-методичної роботи закладу запитам педагогічного колективу щодо впровадження ІКТ в освітній процес;
- необхідність підвищення загальної інформаційної культури працівників закладу освіти;
- необхідність вдосконалення роботи веб-сайту закладу освіти.

За результатами проведеного дослідження розроблено макет комплексно-цільової програми «Удосконалення управління процесом інформатизації закладу загальної середньої освіти», метою якої є забезпечення удосконалення управління процесом інформатизації закладу загальної середньої освіти.

Зауважимо, що впроваджуючи розроблену програму керівнику закладу необхідно проаналізувати сутність процесу інформатизації та рівень інформатизації закладу взагалі; працювати над раціональним забезпеченням та розвитком сучасних комп'ютерно-інформаційних технологій на всіх рівнях освітнього процесу закладу; дослідити рівень інформаційної культури учасників освітнього процесу закладу; розробити програму підвищення інформаційної культури учасників освітнього процесу та зацікавити їх до самоосвіти у наведеному напрямку; забезпечити якісну підтримку веб-сайту закладу освіти та запровадження системи інформаційної підтримки учасників освітнього процесу за допомогою ІКТ.

У результаті впровадження розробленої програми передбачається підвищення рівня управлінської діяльності щодо інформатизації закладу, а також створення в освітньому закладі оптимального цифрового середовища та удосконалення його структури.

Перспективу подальших наукових досліджень у цьому напрямі можуть становити педагогічні дослідження з метою забезпечення інформатизації освітнього процесу на всіх рівнях, що сприятиме підвищенню ефективності освітнього процесу, формуванню цілісної, самостійно діючої особистості учня та розвитку професійного потенціалу педагогів.

## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ ВИХОВАТЕЛІВ**

**Гроза І. В.**

### **PRACTICAL ASPECTS OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF PEDAGOGICAL SKILLS OF TEACHERS**

**Groza I. V.**

Під час науково-дослідної практики в базовому закладі освіти було визначено якість управління розвитком педагогічної майстерності вихователів, окреслено проблемне коло. На нашу думку, розв'язати ці проблеми доцільно на засадах програмно-цільового підходу. Тому нами було запропоновано макет

комплексно-цільової програми з удосконалення цього напрямку управлінської діяльності.

Проблема:

- невідповідність між реальним рівнем якості управлінської діяльності керівника (закладу дошкільної освіти) ЗДО та необхідним для управління розвитком педагогічної майстерності вихователів;
- необхідність розроблення тактичної й операціональної програм включення педагогів в особистісний і професійний розвиток.

Мета: розробити технологію вдосконалення управління розвитком педагогічної майстерності вихователів ЗДО.

Завдання:

- упорядкування самоосвітньої діяльності в ЗДО;
- підвищення рівня управління розвитком педагогічної майстерності вихователів;
- створення оптимальних умов для підвищення рівня педагогічної майстерності вихователів.

Бажаний результат: налагодження в ЗДО системи роботи з управління розвитком педагогічної майстерності вихователів.

Термін реалізації: 3 роки.

Блоки програми:

1) інформаційно-методичне забезпечення.

Мета: інформаційне забезпечення й науково-методична підтримка вдосконалення розвитку педагогічної майстерності вихователів;

2) робота з педагогічними кадрами.

Мета: підвищення рівня педагогічної майстерності вихователів ЗДО;

3) самоосвіта й удосконалення діяльності керівника.

Мета: підвищення рівня психолого-педагогічної компетентності керівника ЗДО, пошук ефективних технологій і технік її розвитку;

4) управління виконанням програми.

Мета: забезпечення оптимального функціонування всіх підсистем ЗДО, забезпечення належної якості освіти й освітньої діяльності ЗДО.

Мета кожного блоку має бути декомпозована на завдання. Наступним етапом розроблення програми є складання плану заходів із зазначенням відповідальних, форм і методів контролю засобів коригування програми.

Перед упровадженням комплексно-цільової програми в практику роботи ЗДО радимо проведено її експертизу, яка має допомогти заздалегідь виявити проблеми, утруднення, слабкі місця програми. Це створює унікальну можливість за потреби внести доповнення, зміни, корекцію ще до практичного впровадження розробленої програми, що зберігає час, сили, репутацію керівника та педагогічного колективу, знімає низку авральних заходів, не припускає перевантаження учасників реалізації програми. Необхідно також дослідити рівень створених у ЗДО умов для реалізації розробленої програми, здійснити фінансово-економічне обґрунтування її впровадження. У разі схвальної оцінки експертами програму розглядають на засіданні педагогічної ради ЗДО, де приймають остаточне рішення про можливість і доцільність її реалізації.

## **ПЕРЕВАГИ ТА ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

**Долбінцева В. І.**

## **ADVANTAGES AND PROBLEMS OF ORGANIZATION OF DISTANCE LEARNING**

**Dolbintseva V. I.**

Сучасна цивілізація вступила в новий тип прогресу – інноваційний, який несе в собі високий динамізм, швидку зміну знань, технологій, інформації. Значне зростання обсягів інформації та прискорення циклу її відновлення разом із обмеженням термінів навчання, розвиток комунікативних технологій вимагають інтенсифікації пізнавальної діяльності здобувачів освіти за рахунок

упровадження сучасних педагогічних технологій, серед яких провідне місце належить технології дистанційного навчання.

Під дистанційним навчанням ми розуміємо індивідуалізований процес набуття знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини, який відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених одне від одного учасників освітнього процесу в спеціалізованому середовищі, яке базується на сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологіях.

Отже, у зв'язку із вище зазначеним перед закладами освіти постає завдання забезпечення освітнього процесу таким чином, щоб особистість, яка прагне здобути освіту, могла навчатися безперервно, самотійно, за індивідуальним графіком і без відриву від основної діяльності. У порівнянні з очним дистанційне навчання має низку переваг, такі як-от: ергономічність, економічність, інтерактивність, доступність, можливість співпраці та колаборації, інформаційність, комунікаційність, оперативність, мультимедійність, індивідуальність, зручність тощо.

Організація дистанційного навчання потребує дотримання таких вимог, як науковість, системність, структурованість, безпечність, продуктивність, поліфункціональність, відтворюваність, керованість, ефективність.

Принциповою відмінністю дистанційного навчання від традиційних видів є те, що в його основі лежить самотійна пізнавальна діяльність здобувача освіти. Дистанційне навчання індивідуалізоване за своєю суттю, проте разом із тим не повинне виключати можливості комунікації не тільки з викладачем, але й з іншими здобувачами, співробітництва в процесі різного роду пізнавальної та творчої діяльності.

Не дивлячись на відзначені переваги дистанційного навчання, педагог у процесі його організації може зіштовхнутися з необхідністю розв'язання певних проблем:

- проблема соціалізації здобувачів освіти, налагодження між ними комунікації та встановлення комунікаційних зв'язків;



- згуртування колективу педагогів, здобувачів як між собою, так і в середині кожної соціальної групи;
- проблеми фізичні й технічні (тимчасова відсутність електроенергії, безперебійного Інтернету, доступності до певних електронних ресурсів і носіїв, невідповідність програмного забезпечення в різних користувачів тощо);
- проблеми дидактичні (наявність необхідних навчальних матеріалів у відцифрованому форматі, представлення навчального матеріалу в зрозумілій та зручній формі для засвоєння, розподіл здобувачів на варіанти, ідентифікація особи в процесі виконання завдання тощо).

Перспективними технологіями реалізації дистанційного навчання, на нашу думку, є кейсова, сітьова та змішана, тобто кейсові-сітьова. Кейсова технологія передбачає видачу навчальних матеріалів на паперових, магнітних, електронних та інших носіях для самостійного вивчення. Комунікації з викладачами здійснюють за допомогою телефонних, комп'ютерних мереж, очних зустрічей. Сітьова технологія передбачає, що навчальні матеріали розташовані на вилученому WEB-сервері, доступ до якого здобувач здійснює за допомогою мережі Інтернет. Комунікації з викладачами здійснюють за допомогою комп'ютерних мереж. Кейсово-сітьова технологія є симбіозом перерахованих вище варіантів зі зміщенням акценту в той або інший бік.

У процесі дистанційного навчання необхідно спиратися на такі види мотивації учасників освітнього процесу, як ділова, пізнавальна, партнерство, самореалізація, комунікативна, рекреаційна.

**ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ ЕКСПЕРТИЗИ КОМПЛЕКСНО-ЦІЛЬОВОЇ  
ПРОГРАМИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРІВ**

**Євдокімов С. В.**

**DETERMINATION OF CRITERIA OF EXAMINATION OF THE  
COMPLEX-TARGET PROGRAM ON IMPROVEMENT OF**

# MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF INFORMATION CULTURE OF MANAGERS

**Evdokimov S. V.**

Для оцінювання розробленої комплексно-цільової програми ми скористалися методом педагогічної експертизи, що описаний в наукових дослідженнях М. Архангельського, Г. Воробйова, О. Касьянової, О. Мармази, П. Піскунова, В. Черепанова та інших.

З метою проведення експертної оцінки комплексно-цільової програми нами були адаптовані критерії та показники, визначені дослідницею О. Мармазою.

## 1. Критерій актуальності.

Показники:

- наявність інформаційної системи;
  - використання сучасних аналітичних технологій;
  - підвищення рівня управління розвитком інформаційної культури менеджерів.
- ## 2. Критерій системності та впорядкованості організації діяльності.

Показники:

- структурованість управлінської інформації;
- систематизованість за певними ознаками;
- наявність банку даних про функціонування всіх підсистем;
- можливість проведення моніторингу.

## 3. Критерій оптимальності.

Показники:

- розроблення конкретних завдань для всіх суб'єктів управління;
  - мінімізація витрат часу на збирання інформації;
  - економія особистого часу керівників і менеджерів;
  - наявність ефективних форм збереження інформації.
- ## 4. Критерій цілеспрямованості у формуванні інформаційних потоків.

Показники:

- визначеність джерел і каналів надходження інформації;

- раціональний розподіл обов'язків між учасниками виробничого процесу;
  - поточне коригування спрямованості інформаційних потоків;
  - організованість інформаційних зв'язків і залежностей.
5. Критерій відповідності змісту інформації (цілей, завдань, вимог) якості управління.

Показники:

- чітке визначення цілей;
  - декомпозиція цілей на завдання;
  - забезпечення ефективного впливу на керовану систему завдяки співставленню результатів із метою.
6. Критерій комплексності використання методів збирання інформації, надходження зворотної інформації.

Показники:

- створення надійного механізму інформування;
  - динаміка використання різних методів;
  - достатня забезпеченість інформацією для підготовки управлінських рішень;
  - системний облік реалізації управлінських рішень;
  - чітко визначений зміст зворотної інформації.
7. Критерій особистісної результативності.

Показники:

- динаміка інформаційної компетентності керівника;
  - динаміка інформаційної компетентності менеджерів 2-го рівня;
  - динаміка інформаційної компетентності персоналу організації.
8. Критерій інформатизації виробничого процесу.

Показники:

- створення інформаційного середовища в організації;
- використання ІКТ в управлінській діяльності;
- використання ІКТ у діяльності персоналу.

## **ОЦІНЮВАННЯ УМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЛЕКСНО-ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ**

**Жарко О. М.**

## **EVALUATION OF IMPLEMENTATION CONDITIONS COMPREHENSIVE TARGET PROGRAM**

**Zharko O. M.**

Спираючись на наукові дослідження О. Гречаник, В. Григораша, О. Мармази, Є. Павлютенкова, В. Крижка, Т. Хлебнікової, нами було визначено чотири види умов, які сприяють результативності реалізації комплексно-цільової програми з удосконалення управління розвитком творчої компетентності педагогів, а саме: адміністративно-педагогічні, морально-психологічні, матеріально-технічні, валеологічні. Означені умови виступили критеріями оцінки, далі було виокремлено їхні показники.

Так, адміністративно-педагогічні умови представлено такими критеріями:

- наявність чіткої системи роботи з педагогами з питань підвищення рівня творчої компетентності;
- оптимальний розподіл часу на проведення запланованих заходів, урахування педагогічного навантаження педагогів;
- забезпеченість керівників структурних підрозділів та педагогів циклограмами діяльності, матрицями аналізу діяльності й розвитку педагогічної творчості;
- створення умов для саморозвитку педагогів.

Морально-психологічні умови деталізують такі критерії, як:

- розробленість системи морального та матеріального стимулювання педагогічних працівників до роботи з розвитку творчої компетентності;
- наявність системи психологічної роботи з керівником з управління підвищенням творчої компетентності педагогів;
- наявність системи психологічної роботи з педагогами з розвитку їхньої готовності до професійного зростання;

- сформованість конфліктологічної компетентності в учасників освітнього процесу.

Матеріально-технічні умови розкривають такі критерії:

- наявність методичних та інформаційних ресурсів;
- наявність і робочий стан технічних засобів навчання, можливість їх використання з метою реалізації запланованих заходів тощо;
- естетичне оформлення інтер'єру.

Валеологічні умови конкретизують такі критерії:

- організація харчування та медичного обслуговування учасників експерименту;
- наявність кабінету психологічного розвантаження;
- забезпечення температурного, світлового, повітряного режиму для роботи.

Адміністрації закладу освіти необхідно оцінити наявні для реалізації комплексно-цільової програми умови, урахувати недоліки та переваги, виявлені експертною групою, спрямувати роботу щодо усунення недоліків й оптимізації зовнішніх та внутрішніх умов розвитку творчої компетентності педагогів.

Загальну оцінку створених умов визначають у балах, рахують за формулою:  $K_{я} = n / N$ , де  $n$  – загальна сума балів за всіма критеріями,  $N$  – максимально можлива кількість балів;  $K_{я}$  – коефіцієнт якості створених умов.

Якість умов, створених у закладі освіти для впровадження комплексно-цільової програми з удосконалення управління розвитком творчої компетентності педагога, визначають відповідно до такої шкали:

$0,75 \leq K_{я} \leq 1$  – високий рівень;

$0,5 \leq K_{я} < 0,75$  – достатній рівень;

$0,25 \leq K_{я} < 0,5$  – критичний рівень;

$K_{я} < 0,25$  – неприпустимий рівень.

## **СПЕЦИФІКА ДІЯЛЬНОСТІ ТРЕНЕРА ДИТЯЧОЇ ЮНАЦЬКОЇ СПОРТИВНОЇ ШКОЛИ**

**Жеребчевський А. С.**

## **SPECIFICS OF THE ACTIVITY OF THE COACH OF CHILDREN'S YOUTH SPORTS SCHOOL**

**Zherebchevsky A. S.**

До специфічних особливостей діяльності тренера ДЮСШ відносять такі:

- добровільність вибору і відвідування занять тими, хто займається. Добровільність занять суттєво впливає на характер взаємовідносин із тренером. Незадоволеність цими взаємовідносинами може стати причиною залишення ДЮСШ перспективного спортсмену. Тільки добрий контакт із тренером, довіра й повага до нього, почуття відповідальності перед тренером і колективом може втримати від подібного кроку;
- особливі умови спілкування на тренуваннях, поза заняттями, в умовах навчально-тренувального збору, у період змагань. Від тренера потрібен певний такт по відношенню до кожного вихованця. Від його поведінки суттєво залежить поведінка й результати виступу юних спортсменів;
- необхідність постійно підтримувати на високому рівні свої фізичні можливості й технічну майстерність. Фізичні можливості тренера припускають його стан здоров'я, здатність виконувати вправи разом із вихованцями. Під технічною майстерністю розуміють уміння технічно правильно виконувати вправи. Рівень фізичних можливостей і технічної майстерності суттєво впливають на демонстрацію вправ і, звичайно, на авторитет тренера;
- виховна робота з тими, хто займається. Тренер, який працює з дітьми, керує педагогічним процесом не тільки під час навчально-тренувальних занять, його виховна діяльність продовжується і за межами ДЮСШ. Він є наставником своїх вихованців у дуже відповідальний для них період проведення змагань; впливає на їх спосіб життя, вибір життєвого шляху,

прагне дізнатися про всі подробиці життя юних спортсменів; слідкує за станом їх тренуваності, організує раціональний режим занять і відпочинку;

- специфіка дитячого спортивного колективу. Такий колектив відрізняється від звичайного шкільного складністю структури й управління ним. Члени спортивного колективу, як правило, одночасно є членами різних колективів за місцем навчання. Часто їх поєднання в певному спортивному колективі має короткочасний характер (збірна команда, навчально-тренувальний збір тощо). Необхідність узгоджувати впливи двох колективів (загальноосвітньої школи і ДЮСШ), непостійність складу спортивного колективу створюють значні труднощі в роботі тренера;
- необхідність виховання в тих, хто займається, стійкого інтересу до занять обраними видами спорту. Тренер, який працює зі спортсменами-початківцями, має постійно пам'ятати про те, що в них ще не сформовано переконаності в правильності вибору виду спорту, що в процесі одноманітних стомлюючих тренувань у них може зникнути інтерес до занять. Тому ДЮСШ необхідно постійно піклуватися про виховання стійкого інтересу до занять обраним видом спорту – щоб уникнути залишення здібними спортсменами ДЮСШ.

Роботу тренера важко регламентувати. Окрім загальних педагогічних функцій – навчально-тренувальної, виховної, організаційної, психологічної – тренер виконує також специфічні функції – суддівську, секундантську, матеріально-технічного забезпечення, науково-дослідницьку й інші.

## **ПРАКТИКА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Жорняк М. Д.**

## **PRACTICE OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE CULTURE OF THE HEAD OF THE INSTITUTION OF GENERAL SECONDARY**

## EDUCATION

**Zhornyak M. D.**

Процеси модернізації, що охопили освітню галузь сьогодні, вимагають розвитку інноваційної культури керівника закладу загальної середньої освіти. Проте технологічна складова цього процесу в наукових джерелах розроблена неостатньою.

Нами здійснено аналіз стану діяльності керівників з розвитку їхньої інноваційної культури. У дослідженні взяли участь керівники ЗЗСО Московського району міста Харкова (загальна кількість респондентів становить 15 осіб).

Сплановане комплексне дослідження складалось із низки мікродосліджень, серед яких, зокрема, визначення стану сформованості окремих складових інноваційної культури керівника; встановлення рівня його професіоналізму; самооцінка керівниками та оцінка рівня інноваційної культури; З'ясування стану готовності керівників до управління інноваційною діяльністю в закладі освіти.

Основними методами дослідження були анкетування та кваліметричне вимірювання.

Рівень інноваційної культури директорів шкіл ми визначали за факторно-критеріальною моделлю. Основними компонентами інноваційної культури було взято такі: когнітивно-операційний, особистісний та мотиваційно-ціннісний.

Результати мікродослідження показали загальний середній рівень інноваційної культури керівників. Зокрема, адміністрації управління освіти району слід звернути увагу на розвиток у директорів шкіл знань та умінь з упровадження інновацій у закладах освіти

Що стосується особистісної складової інноваційної культури, то самооцінкою встановлено її високий рівень, оцінка ж учителями цього показника відповідає середньому рівню. Більшість керівників шкіл є відповідальними, чесними, гуманними, поважають думку підлеглих, толерантні, здатні до співпраці й емпатії, комунікативні. Проте декому з них



притаманні такі риси, що знижують рівень інноваційної культури, зокрема, це: боязнь ризикувати, невміння стримуватись, недостатнє володіння собою тощо.

Оцінювання мотиваційно-ціннісного компонента інноваційної культури показало його відповідність середньому рівню. Досить високу оцінку отримали такі його показники, як: володіння методами впливу на працівників; формування та розвиток організаційної культури школи; раціональне організування та проведення управлінських заходів налагодження оптимальних стосунків у колективі; володіння собою в будь-яких ситуаціях; постійне самовдосконалення.

Зупинимось також результатах оцінювання готовності керівників ЗЗСО до здійснення інноваційної діяльності, що проводилось за кваліметричною моделлю, розробленою О. Мармазою.

Найбільш низькі оцінки виставлені експертами за такими показниками: здатність висловувати оригінальні ідеї, (нестандартні рішення); вміння генерувати ідеї, розвивати висунуті думки; вміння брати участь та здійснювати експериментальну роботу, а також володіння керівниками засобами інноваційного менеджменту (вміння здійснити маркетинг інновацій; вміння впровадити технологію бейчмаркінгу інновацій; вміння реалізувати бренд-стратегію інновацій; вміння організувати процедуру фронтування інноваційного ринку; вміння реалізувати процедуру дифузії інновацій). Отже, загальний рівень готовності керівників до здійснення інноваційної діяльності в ЗО є середнім.

Відтак, розвиток інноваційної культури керівників ЗЗСО вимагає системного покращення. Слід, на нашу думку, організувати навчання керівників з питань упровадження інноваційних технологій в ЗО, розвитку мотивації персоналу до інноваційної діяльності. Своє чергою, нами планується розробляння й впровадження комплексно-цільової програми щодо розвитку інноваційної культури керівника.

**НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ВЧИТЕЛЯ:  
ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ**

**Заїка І. В.**

**DIRECTIONS OF TEACHER IMAGE FORMATION:  
PRACTICAL ASPECT**

**Zaika I. V.**

Вважаємо за доцільне розробити комплексно-цільову програму «Управління процесом формування особистісно-професійного іміджу вчителя», яка повинна стати ефективним засобом вдосконалення іміджу вчителів комунального закладу «Харківська спеціалізована школа І-ІІІ ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів № 16 Харківської міської ради Харківської області імені В. Г. Сергєєва».

Проблема: необхідність усунути основне протиріччя: між практичною потребою у позитивному професійному іміджі вчителя та існуючими умовами його формування в закладі освіти.

Загальна мета: створення умов для формування професійного іміджу вчителя; підвищення рівня управлінської майстерності керівника з проблем іміджотворчої діяльності.

Напрямок діяльності 1. Формування мотиваційно-ціннісного компоненту іміджу вчителя.

- Визначити наявний рівень умотивованості вчителів щодо виконання професійно-педагогічної діяльності.
- Визначити комплекс процедур, які стимулюють учителя до підвищення рівня ОП.
- Визначити ставлення вчителів до місця й ролі іміджу у системі педагогічної діяльності.
- Сформувати адекватну оцінку іміджу як необхідної умови зростання професіоналізму вчителя.
- Провести рольову гру «Ціннісні орієнтації в діяльності педагога».
- Провести засідання педагогічної ради «Мотивація діяльності – крок до

професійного успіху і самореалізації вчителя».

- Організувати розроблення нового програмно-методичного забезпечення по формуванню ОПШ засобами самопрезентації.
- Розробити факторно-критеріальну модель формування ОПШ вчителя засобами самопрезентації: а) підібрати інструментарій для визначення рівня ОПШ вчителя; б) підібрати методики для виявлення первісного рівня сформованості окремих складових ОПШ вчителя; визначити, які з показників ОПШ виражені найменше, які найбільше.

Напрямок діяльності 2. Формування компетентнісного компоненту іміджу вчителя.

- Провести опитування на виявлення ставлення учнів до вчителів.
- Провести опитування на виявлення найважливіших для батьків учнів професійних та особистісних якостей вчителів.
- Провести діагностичне опитування на визначення професійної підготовленості вчителя.
- Провести опитування вчителів з метою визначення ступеню сформованості знань з дидактики, виховання, школознавства, менеджменту в освіті, іміджології.
- Провести проблемний семінар-практикум «Розвиток творчої ініціативи вчителів та учнів на основі інноваційних підходів до освітнього процесу».
- Спрямувати вчителя на самоосвіту, самопізнання, саморозвиток, усвідомлення ним необхідності вдосконалення особистісно-професійного іміджу як основи професійної майстерності.

**ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ  
В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

**Зеленохатова В. В.**

**PRACTICE OF IMPLEMENTATION OF MOTIVATIONAL  
APPROACH IN PERSONNEL MANAGEMENT**

**Zelenokhatova V. V.**

Успіх та прибутковість підприємства значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності, яка здійснюється на основі мотиваційного підходу. Невідповідність між існуючою системою мотивування персоналу та необхідним її рівнем реалізації невідворотно впливає на ефективне функціонування організації. Актуальність цієї роботи визначається необхідністю дослідження проблем, що виникають на практиці реалізації мотиваційного підходу, який є одним із складових в досягненні високих результатів та успіху в будь-якій діяльності.

Мета статті полягає в ознайомленні із факторами, що впливають на мотивацію персоналу та формуванні необхідних рекомендацій, що забезпечать на високу рівні, реалізацію мотиваційного підходу.

Діяльність кожного працівника залежить від поставлених перед ним завдань та професійної кваліфікації. Однак, зв'язки та відносини, що існують між цими поняттями, не є простими та однозначними. Вони утворюють досить складну систему та мають суперечливий діалектичний характер.

Тому, на практиці стає очевидним, що професійна поведінка працівників є індивідуальною та може бути обрана самостійно.

Нами було проведено дослідження стану реалізації мотиваційного підходу в управлінні персоналом, на базі Харківської загальноосвітньої школи I-III ступенів.

Основними практичними завданнями аналізу стану мотиваційного підходу в управлінні персоналом було обрано:

1. Визначити зміст спрямованості особистості і її ставлення до навколишньої дійсності, інших людей, себе тощо;
2. Діагностувати мотиваційну спрямованість особистості на досягнення успіху;
3. Виявити мотивації успіху і мотивації страху невдачі.

Здійснивши мікродослідження за методикою М. Рокича «Ціннісні орієнтації» ми дійшли висновку, що в категорії термінальні цінності, цікаву роботу серед опитуваних, на перше місце поставило лише 14%. Більшість, а

саме – 46% обрали щасливе сімейне життя, а от 30% вибрали здоров'я. Інші 10% на перше місце ставили матеріальне забезпечення.

Діагностика мотиваційної спрямованості особистості на досягнення успіху за методикою Т. Елерса продемонструвала, що опитувані мають недостатній рівень мотивації, тому обраний керівником мотиваційний підхід потребує вдосконалення.

Основними причинами недостатньої мотивації до успіху вчителів, за результатами опитування та нашим спостереженням, виявились: завантаженість роботою, небажання вчителів щось змінювати у своїй роботі, нереалізований творчий потенціал вчителів, наявність перешкод у їхній роботі, відсутність відпочинку, коли це дійсно потрібно.

Аналіз результатів отриманих за методикою Реана «Мотивація успіху і боязнь невдачі» свідчить про те, що у деяких вчителів освітнього закладу виявляється мотивація на невдачу, проте переважна більшість все ж таки налаштовані на успіх.

Отже, аналіз проведених досліджень дає змогу стверджувати, що для того щоб, педагог мав мотивацію на успіх, потрібні упевненість в собі та своїй діяльності, відсутність страху та низький рівень тривожності, також необхідно проводити заходи спрямовані на мотивацію колективу. Реалізацію вищевказаного, забезпечить формування в керівника необхідних умінь та навичок, для впровадження мотиваційного підходу в управлінні персоналом.

## **ПРАКТИКА САМОУПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Іванова І. М.**

## **THE PRACTICE OF SELF-MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL CULTURE OF THE HEAD OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION**

**Ivanova I. M.**

Аналіз стану управління розвитком професійної культури керівника (далі – ПКК) закладу освіти проведено в закладах загальної середньої

освіти Московського району м. Харкова. До участі в практичній роботі були залучені члени адміністрації та вчителі цих закладів.

Стан ПКК та управління її розвитком визначався у ході комплексного дослідження, яке складалось із 6 мікродосліджень і передбачало: проведення анкетування респондентів з метою розуміння ними категорії «професійна культура», її складових, оцінки виконання керівником його посадових обов'язків, стилю діяльності членів адміністрації; шляхів розвитку ПКК, визначення причин недостатнього рівня ПКК; встановлення рівня окремих складових (когнітивно-діяльнісної, мотиваційно-ціннісної, особистісної) ПКК та його професійних цінностей (за розробленими С. Корольок анкетами та методикою М. Рокича); визначення загального рівня управлінської культури керівника (за кваліметричною моделлю).

Основними причинами низької ПКК закладу освіти вчителями названі: некомпетентність; непрофесіоналізм; негативні риси характеру. Щодо відповідей самих керівників, то до основних причин низького рівня професійної культури вони, насамперед, відносять: некомпетентність, негативні риси характеру, низький рівень особистісної культури, небажання самовдосконалюватись та працювати творчо.

Виокремлено основні шляхи розвитку ПКК закладу освіти: спеціальна освіта; самоосвіта; обмін досвідом; участь у семінарах, конференціях; удосконалення науково-методичного забезпечення.

Рівень когнітивно-операційної складової ПКК всіх керівників шкіл було визначено як високий. Більшість респондентів дали правильні відповіді на запитання з політичного, комунікативного та соціально-психологічного видів ПКК за когнітивно-операційним компонентом; на середньому рівні знаходяться знання директорів з інформаційно-технологічного, менеджерського, та економічного видів. Правильні відповіді на всі запитання анкети дали 8 директорів (оптимальний рівень), високий рівень показали ще 5 респондентів, 9 директорів знаходяться на середньому рівні когнітивно-операційного компоненту культури.

Рівень особистісної складової ПКК всіх керівників шкіл (як нарівні самооцінки, так і нарівні оцінки) було встановлено високий. Визначено, що більшості керівників притаманні такі якості, як: відповідальність, охайність, увічливість, чесність, гуманність, повага та довіра до людей, тактовність, співпраця, демократичність, професіоналізм. Частково притаманними керівникам є здатність до ризику, ерудиція, висока культура, володіння собою, творчість, принциповість, уважність, комунікативність та організованість, толерантність. Частина опитаних вважає, що їм не притаманні такі якості, як: здатність до ризику; організованість, принциповість, володіння собою, висока культура, уважність, творчість, відповідальність, співпраця, єдність слова й діла. Відтак, процес розвитку ПКК має спрямовуватись на розвиток особистісних та ділових якостей, а саме: здатності до ризику, високої загальної культури, володіння собою, творчості, принциповості, уважності, організованості.

Важливими цінностями, на думку респондентів, є здоров'я, матеріальне забезпечення, щасливе сімейне життя, наявність друзів, цікава робота; продуктивне життя, розвиток, упевненість у собі. Проте не на перших місцях, на жаль, знаходяться й такі цінності, як творчість, упевненість у собі.

Основною проблемою визначено недостатній загальний рівень ПКК сучасних закладів загальної середньої освіти, невідповідність між реальним рівнем сформованості ПКК сучасного закладу освіти та необхідним для ефективного розвитку закладу освіти.

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ З УПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНО-ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ АКМЕОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ**

**Калюжна Н. С.**

## **RECOMMENDATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF A COMPREHENSIVE-TARGET PROGRAM TO IMPROVE THE MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION ON THE BASIS OF ACMEOLOGICAL**

За результатами проведених під час науково-дослідної практики досліджень у ЗЗСО № 142 м. Харкова було визначено оцінку якості управління ЗЗСО на засадах акмеологічного підходу. Установлено, що коефіцієнт відповідності дорівнює 0,613, тобто рівень управлінської діяльності є недостатнім. Задля підвищення рівня управління було розроблено комплексно-цільову програму.

Після розроблення програми експертна група визначила її якість на етапі планування: дорівнює 0,86, що відповідає достатньому рівню. Це уможлиблює її реалізацію в практику роботи базового ЗЗСО, проте в процесі впровадження програми необхідно дотримувати певних умов для ефективного управління її реалізацією. Так, загальне управління процесом впровадження комплексно-цільової програми здійснює творча аналітична група, очолювана директором. Про створення такої групи керівник видає наказ, члени групи розподіляють між собою функціональні обов'язки, складають циклограми й алгоритми діяльності, призначають відповідальних за виконання конкретних заходів, контролюють це виконання, координують роботу структурних підрозділів.

Важливо передбачити інформаційне забезпечення такого процесу, саме воно буде сприяти оперативності управлінських дій: збирання й оброблення інформації, складання інформаційного банку аналітичних матеріалів, упорядкування картотеки щодо планування й корегування дій, виконання заходів, доведення інформації до виконавців.

Процес утілення програми контролюють шляхом проведення періодичних адміністративних нарад, засідань аналітичної творчої групи, на яких обговорюють стан роботи, виконання конкретних завдань, ускладнення, що виникли, і засоби їхнього подолання.

Необхідним компонентом є психологічний супровід утілення програми: створення позитивного психологічного клімату, моральні та матеріальні заохочення педагогічних працівників, стимулювання діяльності в інноваційному режимі, створення умов для особистісного творчого



саморозвитку суб'єктів освітнього процесу. Розроблення анкет, опитувальників, діагностичні вимірювання дозволять своєчасно виявляти відхилення від ходу експерименту й долати їх.

Також нами було проведено експертну оцінку можливостей та умов реалізації програми за показниками, представленими в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Оцінка умов реалізації комплексно-цільової програми  
в ЗЗСО № 142 м. Харкова**

№	Показники	Середній бал експертної групи (Кі)
1.	Час	9
2.	Наявність кадрів	8,2
3.	Матеріально-технічне забезпечення	7,5
4.	Фінансування	5
5.	Нормативно-правові можливості	10
6.	Психологічна готовність учасників освітнього процесу	9,1
7.	Організаційні умови	8,6
8.	Науково-методичне забезпечення	8,8
9.	Творчий потенціал виконавців	8,9
10.	Творчий потенціал керівників	9,5
Загальна оцінка умов реалізації програми		84,6

Загальна оцінка дорівнює 84,6 балів (зі 100 можливих), що відповідає високому рівню, тому було рекомендовано розглянути на засіданні Ради закладу освіти можливість упровадження порогам та прийняти відповідне рішення.

**ПРАКТИКА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ  
В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ**

**Катющенко С. М.**

**PRACTICE OF CONFLICT MANAGEMENT IMPROVEMENT IN  
PEDAGOGICAL COLLECTIVE**

**Katyushchenko S. M.**

Конфлікт – природна частина людського життя. Всі люди мають

унікальні надії, ідеї, і цінності, які часто не співпадають з ідеями і цінностями інших людей. Проблема взаємодії персоналу будь-якої організації і зокрема закладу освіти набуває все більшого значення. Породжена вона динамічним розвитком суспільства, зміною соціальних орієнтирів, що поглиблює проблему поколінь, ускладнює стосунки педагогів і вихованців, педагогів між собою та з адміністрацією.

Удосконалення управління конфліктами в педагогічному колективі повинно ґрунтуватися на вивченні цього колективу, конфліктологічної компетентності педагогів, визначенні основних типів поведінки їх в конфлікті, якості управління конфліктами в закладі освіти. Це дасть можливість розробити структуру та зміст комплексно-цільової програми спрямованої на удосконалення управління конфліктами в педагогічному колективі.

Так, визначаючи рівень конфліктологічної компетентності вихователів закладу дошкільної освіти ми прийшли до висновку, що в цілому педагогічний колектив має середній рівень конфліктологічної компетентності та середній рівень готовності вихователів до здійснення антиконфліктної діяльності.

Дослідження готовності педагогічних працівників до здійснення антиконфліктної діяльності вказують на те, що більшість членів педагогічного колективу (50%) мають схильність до компромісу, тобто, вони шукають такого рішення конфлікту, коли б обидві сторони мали якусь вигоду – «золоту середину», між двома крайніми позиціями. Вихователі також схильні до згладжування конфліктних ситуацій, вони прагнуть уникати конфліктів заради гармонії. Крім того деяким вихователям (10%) властива також і конфронтація, тобто вихователі сприймають конфлікт як засіб поліпшення стосунків шляхом послаблення напруження між двома людьми.

Для оцінки якості управління конфліктами в педагогічному колективі була використана розроблена Т. Хлебніковою та адаптована нами до нашого дослідження кваліметрична модель оцінки якості управління конфліктами в педагогічному колективі. Отримані результати дослідження дозволяють

прийти до висновку, що під час управління конфліктами в педагогічному колективі виникають проблеми в аналітичній та планово-прогностичній діяльності. Це пов'язано з тим, що рівень системи інформаційного забезпечення управління конфліктами та аналіз можливостей педагогічного колективу до управління конфліктами є недостатніми. Існують також проблеми в прогнозуванні наслідків управління конфліктами та в плануванні етапів управління конфліктами. Контролююча, координаційна та організаційна діяльність щодо управління конфліктами знаходиться на належному рівні.

Аналіз стану управління конфліктами в педагогічному колективі закладу освіти невідповідність між реальним рівнем управління конфліктами у педагогічному колективі і бажаним, дав поштовх для створення комплексно-цільової програми метою якої є зниження рівня конфліктності у педагогічному колективі та підвищення рівня співробітництва між педагогами.

На виконання зазначеної мети щодо реалізації комплексно-цільової програми нами розроблено комплекс заходів за такими етапами: інформаційно-аналітичний, планово-прогностичний, організаційно-координаційний, корегуально-регулятивний, узагальнювальний. Експертна оцінка прогнозованої якості комплексно-цільової програми, (0,79 – достатній рівень), дає надію на те, що її впровадження дасть можливість мінімізувати деструктивні наслідки конфліктів, зменшити їх руйнівний потенціал, використовуючи методи їх конструктивного врегулювання, а керівник закладу дошкільної освіти буде набагато ефективніше справлятися зі складними управлінськими проблемами.

**ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В  
УМОВАХ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ: ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД**

**Колеснік Я. О.**

**PUBLIC AND PUBLIC MANAGEMENT OF EDUCATIONAL  
INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF DEMOCRATIC  
TRANSFORMATIONS: PRACTICAL EXPERIENCE**

Суспільний розвиток сьогодення засвідчує реальні зрушення демократичних процесів у взаємодії соціуму з державою, що обумовлює відповідні зміни в освітньому просторі країни. Це пов'язано з освітньою політикою, яка спрямовує вектор освіти, в тому числі і загальної середньої, на задоволення потреб її споживачів та розбудовує державну демократію.

Дослідники цієї проблеми визначають державно-громадське управління освітою як управління, у якому поєднується діяльність суб'єктів управління державної та громадської природи і яке базується на принципах делегування повноважень та залучення громадськості до управління освітою. Державно-громадське управління освітою являє собою інтегровану структуру, яка складається з органів державного управління; органів громадського самоврядування і громадськості. Кожний із них має свої напрямки діяльності та повноваження. За державою закріплюється право розробляти національну освітню політику та законодавчо-нормативні функції для замовників освітніх послуг. Громадськість у межах задекларованих обов'язків активно впливає на процеси становлення освітньої політики.

Досліджуючи дане питання, нами було застосовано комплекс теоретичних методів: аналіз, синтез в процесі опрацювання літературних джерел, нормативно-правової бази. Результати різноманітних замірів та проведених діагностичних зрізів переконали, що державно-громадське управління в умовах демократичних перетворень набирає прогресивних обертів. Обробка анкет 56 респондентів щодо ролі демократичних змін в управлінні закладом освіти засвідчила середній рівень (17 балів при 30 максимальних) усвідомлення цієї проблеми керівництвом. Найбільш оптимальний рівень розуміння важливості звітності перед громадськістю (22 бали). Питання колегіального прийняття рішень і посилення впливу думки громадськості на роботу закладу освіти здебільшого має формальний характер (11 балів). Безумовно, що на цей процес впливає і недосконалість нормативно-правового регулювання даних відносин, що створює передумови адміністрації

у деяких випадках не підтримувати ініціативи органів самоврядування, що знижує доцільну взаємодію в управлінні і не відповідає вимогам, які викладено в освітніх документах щодо демократичних перетворень в управлінні закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО).

За авторською методикою Є. Рогової продіагностовано ступінь задоволеності батьків і громадськості життєдіяльністю закладу освіти. Показник є граничним середнього рівня з високим (79). У колективі привалює життєрадісний настрій між учасниками освітнього процесу. В основному підтримуються здорові стосунки між батьками, громадськістю та адміністрацією, успіхи та невдачі в роботі ЗЗСО викликають співпереживання, щире участь усіх. До переваг державного складника респонденти відносять ресурсну базу й практику адміністративного управління, що забезпечує максимальну стійкість закладу освіти. Найбільш проблемними виявилися питання взаємостосунків адміністрації з учасниками освітнього процесу. Частково має місце зверхнє ставлення керівництва до (можливо і не завжди доцільних) думок певної групи членів громадського самоврядування щодо важливості залучення позабюджетних коштів, у тому числі і за рахунок сімейного бюджету. За певних ситуацій простежується авторитаризм управлінської позиції; бюрократизм у прийнятті та виконанні рішень; певний тиск на громадську ініціативу; намагання обмежити її роль і применшити значення; застосовуються цілеспрямовані заходи до розширення структур управління, з метою дотримання владної ієрархії у процесі розподілу державного ресурсу в реалізації державної політики.

Послуговуючись вище викладеним, доречно було б у межах державно-громадського управління в умовах демократичних перетворень, скористатися технологіями компромісів, спрямованих на довіру й відповідальність між уповноваженими суб'єктами.

За адаптованою кваліметричною моделлю Г. Єльнікової вивчали стан державно-громадського управління ЗЗСО в умовах упровадження демократичних змін. Показник 0,80 засвідчив достатній рівень. У закладі освіти

функціонує Рада закладу, Піклувальна рада, учнівське самоврядування. Ці органи позитивно впливають на розбудову державно-громадського управління, їхня організаційна культура виражається через систему планування, дотримання нормативно-правових вимог, створено інформаційно-просвітницьку систему діяльності.

Недоліками громадського складника є: брак ресурсів і можливостей фінансування проектів розвитку; недостатній рівень професіоналізму більшості учасників.

Підсумовуючи, зазначимо, що практика державно-громадського управління в умовах демократичних перетворень переконує, що цей процес розпочато і він набув позитивних змін, змотивував оновлення нормативно-правового супроводу, зокрема, прийняття нових законів «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту». Модернізуються форми і методи роботи у налагоджені суб'єктно-суб'єктних стосунків між державними і громадськими складниками в управлінні ЗЗСО, що сприяє трансформації жорсткого централізованого управління в демократичне і вимагає активізації діяльності громадських організацій. Утверджуються позиції учнівського самоврядування як органу управління колективними справами через комітети, республіки, парламенти. Їхня діяльність сприяє зміцненню свідомої дисципліни, розвитку ініціативи й творчості, організаторських здібностей учнів; підвищенню якості освіти. Самоврядування також спрямоване на формування у підростаючого покоління управлінських навичок, особистої відповідальності за доручену справу, відданості інтересам колективу, принциповості у взаєминах, взаємовимогливості, взаємоповаги, ініціативи.

Одночасно відзначаємо, що ці позитивні зрушення спричиняють і ряд проблем, які полягають у неспроможності державного управління швидко скоординувати та поєднувати інтеграційними процесами суб'єкти загальної середньої освіти (ЗСО): бізнесові структури, громадськість; конструктивно впливати на розвиток демократичних форм управління. Зачасту залишається

невмотивованим бізнес щодо інвестування в ЗСО та й значна частина ЗЗСО ще не готові до таких змін в управлінні.

Результати аналізу дослідження було покладено в основу комплексно-цільової програми, спрямованої на вдосконалення державно-громадського управління в ЗЗСО в умовах демократичних перетворень. Експертна оцінка програми відповідає достатньому рівню (0,90). Розроблено кошторис в розмірі 7271,72 грн. і методичні рекомендації щодо її впровадження.

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАСОБАМИ МОТИВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ**

**Кондратенко Г. А.**

### **RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF MEANS OF MOTIVATIONAL APPROACH**

**Kondratenko G. A.**

У контексті гуманізації управління закладом освіти вважаємо за доцільне спиратись на основні концептуальні ідеї мотиваційного підходу, серед яких основними є такі.

- Керівник освітньої установи має чітко розуміти та свідомо посилювати мотиви, покладені в основу його управлінської діяльності, чітко визначити основні цілі своєї діяльності. При цьому треба забезпечувати поєднання інтровертної та екстравертної мотивації. Найоптимальнішим є поєднання обох мотивацій, або забезпечення так званої полімотивації управлінської діяльності керівника. Водночас важливим є уміння керівника визначати на кожному життєвому етапі пріоритетність своїх мотивів.
- Керівник освітнього закладу повинен брати на себе відповідальність за роботу, яка виконується ним та його колективом, і за результати цієї роботи. Чим сильніше керівник відчуває відповідальність за наслідки своїх дій, чим менше перекладає він її на інших, тим сильніше вмотивовані його дії.
- Керівник освітньої установи повинен вміти цілеспрямовано регулювати свою поведінку. Це означає, зокрема, що він повинен ставити реальні цілі

перед собою та своїм колективом, докладати максимальних зусиль для їх досягнення, вміти використовувати вольові прийоми для подолання труднощів, які виникають при розв'язанні тих чи інших завдань, володіти різноманітними засобами самоконтролю. І запас цих прийомів має бути значно більшим, ніж у рядового працівника, оскільки керівник має забезпечувати результативність не лише власної діяльності, а і діяльності всього колективу.

Доцільно використовувати форми нематеріальної мотивації, а саме:

- Створювати умови для кар'єрного росту.
- Створювати можливості для підвищення кваліфікації, компетентності, «горизонтальної кар'єри».
- Створювати умови комфортного робочого середовища.
- Надавати працівникам свободу прийняття самостійних рішень під особисту відповідальність та гарантії якості виконання роботи.
- Коректне ставлення до персоналу.
- Підтримувати відчуття значущості співробітника незалежно від рівня займаної посади.
- Надання управлінської підтримки.
- Похвала, подяка, схвальне слово від керівника.
- Увага до думки, точки зору працівника.
- Сприятливий мікроклімат, згуртований колектив.
- Гнучкість робочого часу.
- Створення прозорої системи оцінювання й оплати праці.
- Публічне визнання успіхів працівників.

Необхідно розробити комплексно-цільову програму, мета якої полягала б в удосконаленні мотиваційної культури в закладі освіти, впровадженні мотиваційного підходу до управління персоналом. Основні напрями-цілі повинні бути пов'язані з таким змістом роботи: збір інформації про існуючий стан мотиваційної культури в закладі; виявлення проблем у мотиваційній сфері



керівника, орієнтація на самовдосконалення; залучення кожного вчителя до творчого пошуку шляхів підвищення рівня професійної мотивації.

## **ЯКІСТЬ РОБОТИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА**

**Коротенко Н. П.**

## **THE GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION WORK QUALITY AS MANAGEMENT ISSUE**

**Korotenko N. P.**

Для підвищення якості роботи закладу загальної середньої освіти, та організації освітнього процесу на засадах компетентнісно-знанневої парадигми необхідно забезпечити реалізацію освітньої програми. В частині 1 Ст. 33 Закону України «Про освіту» зазначено, що «основою для розроблення освітньої програми є стандарт освіти відповідного рівня», педагогічні працівники зобов'язані «виконувати освітню програму для досягнення здобувачами освіти передбачених нею результатів навчання» (ч. 2 Ст. 54 ЗУ «Про освіту»), а керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень забезпечує «здійснення контролю за виконанням освітніх програм» (ч. 3 Ст. 26 ЗУ «Про освіту»). В тому ж Законі (ч. 1 Ст. 54 ) звертається увага на те, що педагогічні працівники мають право на академічну свободу, яка, окрім усього іншого, передбачає «вільний вибір форм, методів і засобів навчання, що відповідають освітній програмі».

Суттєвим є також те, що «освітня програма має передбачати освітні компоненти для вільного вибору здобувачів освіти».

Зазначена норма здатна стимулювати активність усіх педагогів на етапі розроблення і реалізації освітньої програми, а також є основою для застосування технології управління якістю, до головних особливостей яких належать незмінність процесів та процедур до їх завершення; вимірювання на входах і виходах процесів; постійне покращення процесів, процедур та умов.

Безперервний процес удосконалення системи відстеження результативності роботи шляхом налагодження професійного діалогу є основою гарантування якості роботи школи. Те, що оцінюють (ми самі чи інші), те ми й прагнемо розвивати.

Тому на сучасному етапі управління освітньою діяльністю у закладі є моніторинг – один із засобів підвищення якості роботи школи, а проведення його вимагає від керівника оволодіння сучасними механізмами діагностики, удосконалення технології його проведення. Важливо розрізняти якість результату та якість процесу освіти. Результатом освіти є зміни в компетентності школяра, оцінка яких входить як складова частина освітнього процесу. Необхідними елементами системи управління якістю роботи закладу освіти є: вдосконалення системи управління, поділ відповідальності всіх суб'єктів процесу за результат, моніторинг споживчого попиту, колективний та індивідуальний контроль за якістю.

Оцінка якості роботи закладу загальної середньої освіти повинна вироблятися на основі показників якості поточних, кінцевих і віддалених результатів.

Удосконалення якості роботи школи можливе за рахунок запровадження управлінського моніторингу в закладі освіти, а це здійснюється завдяки збиранню та узагальненню інформації за певними показниками з метою вивчення конкретної освітньої проблеми та вироблення відповідних рекомендацій, шляхів щодо прийняття управлінських рішень, із метою удосконалення освітнього процесу. Крім того, важливе місце займає поліпшення педагогічного моніторингу (професійної компетентності вчителя). Це дає керівництву закладу освіти інформацію для роздумів і подальшого аналізу, сприяє визначенню напрямів та перспектив професійного зростання, зміцнення адекватної професійної самооцінки, позитивного самосприйняття й професійної комфортності педагога, що у свою чергу, впливає на якість роботи закладу освіти.

Результати аналізу даних моніторингу дають змогу керівнику провести

своєчасне регулювання протікання освітнього процесу та підвищити якість роботи закладу освіти. Систематичне внесення коректив сприяє об'єднанню діяльності підструктур, окремих груп, спрямовує їх роботу в єдине русло.

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАСОБАМИ КОУЧИНГУ**

**Костовська В. О.**

## **RECOMMENDATIONS ON IMPROVING THE MANAGEMENT OF COACHING MEANS**

**Kostovska V. O.**

За результатами проведеного дослідження стилю управління в педагогічному колективі Приватного закладу «Харківський заклад дошкільної освіти «Хеппі лайф» в Харківській області» було розроблено рекомендації щодо удосконалення управлінської діяльності керівника базового закладу освіти засобами коучингу.

Вони спрямовані на вирішення основної виявленої проблеми: недостатня сформованість коуч-навичок у керівника закладу дошкільної освіти для гнучкого використання різних стилів управління та формування індивідуального стилю керівництва.

Мета: формування у керівника коуч-навичок та розвиток умінь використовувати різні стилі управління.

Пропонуємо заходи за такими напрямками:

### **1. Інформаційно-методичне забезпечення.**

- Системний аналіз стилю управління керівника закладу за різними аспектами.
- Мікродослідження взаємостосунків адміністрації та педагогічного колективу.
- Передбачити години спілкування адміністрації та педагогів за спільними інтересами з метою розвитку неформальних стосунків в колективі.
- Експертиза соціально-психологічного забезпечення управління в закладі освіти.

- Тестування працівників закладу за методикою «Задоволеність роботою».
- Провести соціально-психологічне дослідження «Способи поведінки керівника у конфліктних ситуаціях».
- Діагностика професійних та ділових якостей адміністрації.

## 2. Робота з педагогічним колективом.

- Аналіз стану соціально-психологічного клімату в колективі закладу освіти.
- Включити вихователів в діяльність по забезпеченню комфортних психологічних умов на робочому місці.
- Зміцнення дружніх стосунків між членами колективу неформальними заходами.
- Активне використання коуч-засобів в управлінні закладом освіти.
- Забезпечення теоретико-практичної підготовки адміністрації, вихователів щодо впровадження елементів технології коучингу.
- Проведення семінару «Індивідуальні психофізичні особливості особистості вихователя та їх адаптація до вимог педагогічної діяльності».
- Створення дискусійного клубу.
- Тестування педагогічного колективу за методиками «Виявлення елементів духовної культури», «Цінності особистості» тощо.
- Проведення ділової гри «Пізнай себе».
- Створення кабінету психологічного розвантаження.
- Провести цикл лекцій на тему: «Професійна етика педагога».
- Створення громадської ради «Третейський суд».

## 3. Самоосвіта керівника.

- Виявлення проблем в управлінській діяльності у контексті гуманізації.
- Організація самовдосконалення та підвищення рівня психологічної грамотності і культури поведінки керівника закладу.
- Набуття знань та формування навичок коучингу.
- Ознайомлення з методиками аналізу стилів керівництва та організації стосунків в колективі.

- Вивчення літератури з питань удосконалення взаємодії в колективі (Л. Карамушка, Н. Коломінський, Р. Шакуров, В. Шпалінський та ін.).
- Курси сучасної української мови та ораторського мистецтва.

#### 4. Ресурсне забезпечення програми.

- Розроблення системи морального та матеріального заохочення педагогів в закладі освіти.
- Забезпечення доступу вихователів до комп'ютерної та копіювальної техніки.
- Надання педагогам необхідних прав та встановлення відповідальності за тимчасові доручення.
- Організація пошуку та залучення позабюджетних коштів для організації культурно-масових заходів, екскурсій, відвідування театрів тощо.
- Налагодження зв'язків із науково-методичними центрами, вишами.
- Підписання угоди про співпрацю з ІПКППМО ХНПУ імені Г. С. Сковороди.
- Забезпечення педагогів коштами для участі у науково-практичних семінарах, конференціях, тренінгах тощо.
- Розроблення комплексно-цільової програми з проблеми вдосконалення стилю управління засобами коучингу.

### **ОЦІНКА ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АДАПТИВНОЇ ШКОЛИ**

**Кошман А. С.**

### **THE QUALITY ASSESSMENT OF ADAPTIVE SCHOOL DEVELOPMENT MANAGEMENT**

**Koshman A. S.**

Реалізуючи кваліметричний підхід, ми адаптували до нашого дослідження кваліметричні моделі розроблені В. В. Григорашем, Г. В. Єльніковою, О. М. Касьяною, Т. М. Хлебніковою. За допомогою факторно-критеріального моделювання отримали інструментарій вимірювання рівня якості управління розвитком адаптивної школи.

Для моделі були визначені фактори: аналітична, планово-прогностична,

організаційна, координаційна, контролююча діяльність. Для кожного фактору визначені критерії. Обчислення коефіцієнтів значущості відповідних факторів проводилося експертним шляхом методом математичного ранжування.

У кваліметричній моделі кожний компонент має вагомість у межах одиниці, тобто в її долях, встановлювалась і розраховувалась середня експертна оцінка рівня їх реалізації також у долях одиниці.

Комплексна кількісна оцінка якостей була представлена як функція відносних показників, коефіцієнтів вагомості та рівнів реалізації.

Практичне використання моделі передбачало розрахунки кількісних показників визначених факторів та критеріїв. Окремі властивості, як складні, так і прості, заміряювалися специфічними для кожної властивості одиницями виміру. У результаті замірів визначалися значення абсолютних показників властивостей  $P_i$ ,  $i=1,2,\dots,n$ . У нашій моделі в якості абсолютних показників використовувались бали з кожного критерію. Абсолютні показники визначалися методом експертних оцінок. Крім абсолютного показника  $P_i$ , кожна проста чи складна властивість може характеризуватися і відносним показником  $K_i$ , який визначається співставленням абсолютного показника з еталонним ( $P_i^{et}$ ), його значення вибирається не довільно, а з врахуванням потреб суспільства. Поряд з абсолютним показником ( $P_i$ ) і відносним показником ( $K_i$ ) кожна властивість (фактор чи критерій) характеризується певною вагомістю серед інших властивостей – коефіцієнтом вагомості показника властивості  $M_i$ . У кваліметричній моделі оцінки якості кожний компонент має вагомість у межах одиниці, тобто в її долях, яка визначалась з використанням методу ранжування. Ранжування проводили за допомогою бальної оцінки, оцінюючи вагомість кожного фактора за 5-ти бальною шкалою. Потім підраховували середнє арифметичне виставлених балів.

Оцінка проводилася експертами незалежно один від одного за допомогою оцінних листків із використанням бальної системи відповідно до таких показників: 1 – діяльність проявляється постійно, у найвищому ступені; 0,75 – діяльність проявляється постійно; 0,5 – діяльність періодична; 0,25 – діяльність

майже не проявляється; 0 – діяльність не проявляється. Під час інструктажу увага членів експертної групи зосереджувалася на змісті факторів та їх критеріях.

Якість управління визначали відповідно шкали: 0,9-1 – високий рівень; 0,75-0,9 – достатній рівень; 0,6-0,75 – середній рівень; 0,35-0,6 – низький рівень; 0-0,35 – неприпустимий рівень.

В результаті проведеного дослідження було з'ясовано що якість управління розвитком адаптивної школи знаходиться на достатньому рівні (0,79). В школі створено банк діагностичних методик успішності вчителя, робота в школі будується на концептуальній основі, яка відбиває перспективи її розвитку, планування етапів управління розвитком адаптивної школи є обґрунтованим і конкретним, впроваджується моніторинг розвитку учасників освітнього процесу, але виявлено певні недоліки, над якими потрібно працювати, а саме: аналіз потреб та пізнавальної мотивації учнів, аналіз діяльності вчителів зі створення різнорівневих навчальних програм, прогнозування діяльності школи як системи і окремих її груп, забезпечення можливостей для вчителів знайомитися з педагогічним досвідом інших шкіл, які працюють в умовах адаптивної школи.

## **ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Крейдун А. В.**

## **THE PRACTICE OF MANAGING THE QUALITY OF EDUCATION IN AN INSTITUTION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION**

**Kreidun A. V.**

Теоретичне дослідження проблеми управління якістю освіти показало, що якість освіти є одним із ключових понять сучасної світової педагогічної науки. Ми розглядаємо якість освіти як співвідношення цілі й результату, міри досягнення цілей при тому, що вони задані лише операціонально й прогнозовані в зоні потенційного розвитку дитини.

Нами, що якість роботи закладу загальної середньої освіти – це складна багатокомпонентна характеристика сукупних якостей процесу та результатів освіти здобувачів освіти що відповідають прогнозованим цілям освітнього закладу, узгодженим з державними вимогами й стандартами, а також потребами та очікуваннями суб'єктів освітнього процесу (учнів, педагогів, батьків).

Управління якістю не є строгою наукою. Не існує єдино правильного способу впровадження системи якості, він повинен відповідати культурі й історії розвитку кожного освітнього закладу, можливостям і перспективам розвитку сучасних педагогічних та інформаційних технологій в закладі освіти.

Упровадження теоретичних положень управління якістю освіти було апробовано на базі Харківської загальноосвітньої школа I-III ступенів № 128 Харківської міської ради Харківської області.

Діагностика стану управління включала визначення: якісного й кількісного складу педагогічного колективу, якості управління освітнім закладом; якості управлінської діяльності членів адміністрації; якості науково-методичної роботи; якості професійно-педагогічної діяльності вчителя: на уроці і в позаурочний час, якості освітнього процесу та управління ним; якості громадянської освіти й виховання та якості результатів діяльності закладу загальної середньої освіти (за окремими напрямками).

Було встановлено, що:

- управління якістю безпосередньо предметом роботи керівництва школи (на рівні розробляння системи забезпечення якості);
- школа стовідсотково укомплектована педагогічними кадрами, які мають відповідну освіту й рівень компетентності;
- якість управління закладом загальної середньої освіти знаходиться на допустимому рівні;
- управлінська діяльність членів адміністрації знаходяться на достатньому рівні;
- якість науково-методичної роботи відповідає допустимому рівню;



- якість професійно-педагогічної діяльності вчителя на уроці – достатня;
- якість роботи вчителя є допустимою;
- якість громадянської освіти та виховання знаходиться на достатньому рівні;
- здійснення освітнього процесу (його організація та управління ним) знаходяться на достатньому рівні;
- якість діяльності освітнього закладу (за окремими напрямками) відповідає достатньому рівню.

Результати комплексного дослідження показали, що управління якістю освіти за всіма напрямками знаходиться на достатньому або допустимому рівнях, й стали основою для формулювання проблем у цій ланці діяльності адміністрації та розробляння комплексно-цільової програми щодо удосконалення управління якістю освіти в закладі загальної середньої освіти.

Комплексно-цільова програма складається з трьох етапів (проектного, організаційного та рефлексивно-узагальнюючого) та розрахована на 3 роки.

Передбачаємо, що спланована в комплексно-цільовій програмі система заходів сприятиме підвищенню рівня якості освіти в школі, забезпечить сталий розвиток закладу освіти в цілому.

## **ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ГОТОВНОСТІ ПЕДАГОГІВ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Левадна І. М.**

## **PRACTICE OF MANAGEMENT OF FORMATION OF PREPAREDNESS OF TEACHERS TO INNOVATIVE ACTIVITY**

**Levadna I. M.**

Система освіти в Україні сьогодні знаходиться в умовах модернізації, орієнтації на європейські вимоги, що потребує підвищення рівня якості освіти. Зокрема, в закладах освіти створюються системи забезпечення якості освіти, реалізація положень яких значною мірою залежить від оновлення діяльності вчителів.

Освітня система переорієнтовується на активне впровадження

нововведень, що висуває високі вимоги до теоретичної й практичної підготовки педагогів, перед якими стоїть завдання впровадження педагогічних інновацій.

Успішність здійснення інноваційної педагогічної діяльності вирішальною мірою залежить від рівня інноваційної компетентності вчителів, сформованості їхньої готовності до інноваційної діяльності: створення, засвоєння й використання інновацій.

Нами було проведено дослідження стану управління формуванням готовності вчителів до інноваційної діяльності. Практичною базою дослідження вибрано Харківську загальноосвітню школу I–III ступенів № 128 Харківської міської ради Харківської області. Кількість респондентів – 45.

У дослідженні використано такі методи, зокрема, як анкетування, тестування, ранжування, експертиза та інші.

З'ясувалось, що вчителі сприйнятливі до нововведень, психологічно готові до участі в інноваційній діяльності. Інноваційний потенціал педагогів є вищим за середній. Але через завантаженість роботою, нестачу часу, загальну психологічну напруженість він використовується в діяльності не повною мірою.

Тому в закладі освіти має бути розроблена система управління розвитком готовності вчителів до інноваційної діяльності.

Нами проведено оцінювання управління процесом формування готовності вчителя до інноваційної діяльності. Для цього використано кваліметричну модель, розроблену В. Григорашем.

Дослідження показало, що достатній рівень управлінської діяльності з формування готовності вчителя до інноваційної діяльності (оцінка становить 0,69). Внесок окремих факторів у загальну оцінку управління формуванням готовності вчителя до інноваційної діяльності відображено на рис. 1.

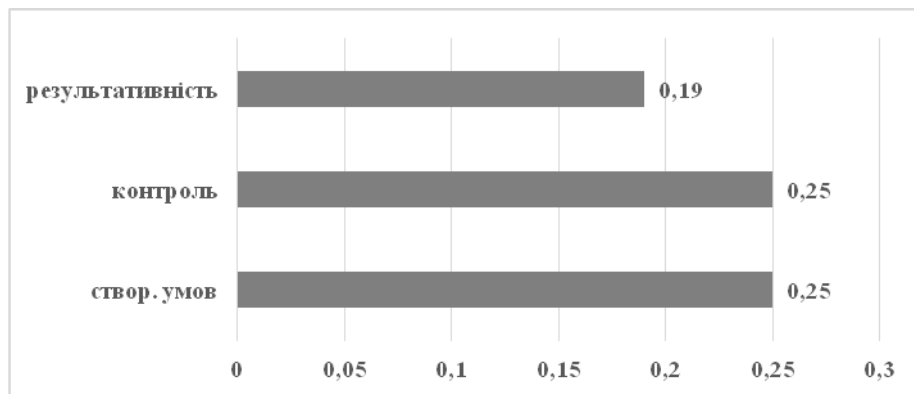


Рис. 1. Внесок окремих факторів у загальну оцінку управління процесом формування готовності вчителя до інноваційної діяльності

Таким чином, адміністрації закладу освіти слід приділити увагу вивченню взаємозв'язку між інноваційною діяльністю та станом соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі закладу освіти, підвищувати рівень професійної компетентності й культури вчителів; організувати цілеспрямоване навчання педагогів з питань узагальнення результатів інноваційної діяльності (захист досвіду, розповсюдження, рівень затвердження досвіду, використання досвіду іншими педагогами, наявність захищених наукових робіт, друкованих видань, співробітництво із засобами масової інформації тощо).

Така робота має набувати системного характеру через розроблення цільових програм розвитку, комплексно-цільових програм тощо.

У подальшому дослідження перебачено укладання комплексно-цільової програми саме з удосконалення управління процесом формування готовності вчителів закладу загальної середньої освіти до інноваційної діяльності, проведення її експертизи та надання методичних рекомендацій з упровадження даної програми в систему роботи педагогічного колективу.

**ПРАКТИКА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ  
З ОБДАРОВАНИМИ ДІТЬМИ В ЗАКЛАДІ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Лелюх М. В.**

**PRACTICE OF IMPROVING THE ORGANIZATION OF WORK WITH  
GIFTED CHILDREN IN AN EXTRACURRICULAR EDUCATION  
INSTITUTION**

**Lelyukh M. V.**

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробленні на діагностичній основі комплексно-цільової програми, яку можна використати як базову для побудови аналогічних програм із метою вдосконалення управлінської діяльності в системі позашкільної освіти за означеним напрямом.

Результати дослідження можуть бути використані в процесі професійної підготовки фахівців у системі післядипломної педагогічної освіти, самоосвітньої діяльності керівників і педагогічних працівників.

Окреслимо зміст і структуру комплексно-цільової програми.

**Проблема:**

- недостатній рівень управлінської діяльності керівника зі створення системи роботи з обдарованими дітьми в закладі позашкільної освіти (ЗПО);
- недостатній рівень підготовленості педагогічних кадрів до роботи з обдарованими вихованцями;
- недостатнє науково-методичне та матеріально-технічне забезпечення системи роботи з обдарованими вихованцями.

Мета: підвищення рівня управління системою роботи з обдарованими дітьми в ЗПО.

Програма складається з 4 блоків і розрахована на 1 рік. Перший блок – «Інформаційне та методичне забезпечення». Мета: збирання інформації про існуючий стан системи роботи в ЗПО з обдарованими дітьми.

У цьому блоці передбачено формування інформаційного банку з означеної проблеми, комплексне дослідження «Виявлення обдарованих дітей

в КДЮСШ №2», оброблення й отримання результатів дослідження та прогнозування майбутнього стану організації, проведення мікродослідження «Визначення спортивної обдарованості», виставки та огляд літератури: «Особливості розвитку обдарованих дітей», «Навчання та виховання», «Сучасні підходи до роботи з обдарованими дітьми» та ін. заходи.

Другий блок – «Робота з педагогічними кадрами». Мета: залучення кожного викладача до творчого пошуку шляхів підвищення якості роботи з обдарованими дітьми в закладі позашкільної освіти спортивного профілю.

Цей блок передбачає проведення заходів: нарада при директорові: «Обдаровані діти – наше майбутнє», проблемний семінар: «Пошук і відбір обдарованих учнів», теоретичний семінар: «Основи розвитку особистості тренера за умов реформування освіти», педагогічні читання з питань роботи з обдарованими учнями.

Третій блок програми – «Робота з учнями та батьками». Його мета: ознайомлення учнів та батьків з новими напрямками педагогічного пошуку, залучення батьків до співпраці та взаємодії у справі виховання, навчання й розвитку талановитої молоді, створення оптимальних умов для розвитку здібностей і талантів вихованців. Передбачено проведення заходів: проблемний семінар для батьків: «Увага – обдаровані діти!», засідання клубу «Створи себе сам», батьківські збори «Дитяча обдарованість – від ідеї до практики», участь у змаганнях.

Очікувані результати від реалізації комплексно-цільової програми: виявлення спортивно обдарованих дітей, залучення їх до занять спортом, підвищення відповідальності тренерів, соціально-психологічної служби ЗПО в процесі роботи з обдарованими вихованцями, активізація участі батьків та громадськості в роботі з обдарованими дітьми, створення атмосфери зацікавленості й позитивного ставлення до обдарованих дітей, підвищення рівня навчальних досягнень учнів, збільшення кількості призових місць у різних змаганнях і конкурсах.

## ПРАКТИЧНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВЧИТЕЛЯ

Локойда Т. М.

### PRACTICAL ISSUES OF TEACHER'S COMMUNICATIVE CULTURE DEVELOPMENT MANAGEMENT

Lokoida T. M.

Потреба в розвитку комунікативної культури вчителя пов'язується з необхідністю подолання протиріч між:

- новими вимогами до педагогічної праці й фаховим рівнем випускників вищої педагогічної школи;
- потребою вчителів у подальшому професійному розвитку й можливостями традиційної системи підвищення педагогічної кваліфікації.

До сьогодні нерозв'язаними залишаються **суперечності** між:

- наявним рівнем комунікативної культури вчителів та вимогами, що ставляться суспільством і державою до сучасного вчителя;
- потребою у формуванні висококультурного вчителя, здатного транслювати систему загальнолюдських і професійних цінностей, моральних норм поведінки й діяльності в динамічній соціокультурній сфері та порівняно низьким рівнем комунікативної культури випускників педагогічних вишів.

Проведене на базі комунального закладу «Харківська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 158 Харківської міської ради Харківської області» дослідження показало, що даний напрямок роботи керівника вимагає значного удосконалення.

Дійсно, рівень комунікативної культури вчителів, який визначався на основі кваліметричної моделі, виявився лише достатнім, рівень управлінської діяльності з розвитку комунікативної культури вчителів школи – допустимим, а дослідження стану організації науково-методичної роботи щодо розвитку комунікативної культури вчителів показало її середній рівень.

Відтак, робота у цьому напрямі не носить системного характеру, хоча окремі аспекти комунікативної культури вчителя є об'єктами вивчення та аналізу.

У ході аналізу було з'ясовано, що 35 % респондентів мають комунікативні нахили на рівні, нижче середнього; 30% опитаних – середній рівень комунікативних нахилів, прагнуть до контактів з людьми, не обмежують круг своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, проте потенціал цих нахилів не відрізняється високою стійкістю; 10% вчителів відносяться до групи з високим рівнем прояву комунікативних нахилів; 23,5% педагогів мають дуже високий рівень виявлення комунікативних здібностей, активно прагнуть до комунікативної діяльності, відчують в ній потребу, швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поведуться в новому колективі.

Таким чином, у колективі існують часткові проблеми зі спілкуванням, адже майже 36,5 % працівників має рівень комунікативних здібностей нижчий за середній.

У педагогічному колективі немає негативної комунікативної установки; до певної міри товариські і в незнайомій обстановці почувають себе цілком упевнено 24% досліджуваних, ще 24% респондентів мають рівень комунікабельності вище середнього; високий рівень комунікабельності мають 18 вчителів; ще 20 % опитуваних мають дуже високий рівень товарищкості. Серед опитуваних не визначено осіб, чия комунікабельність є хворобливою. Так само, як і осіб, які мають дуже низький рівень комунікабельності.

Таким чином, визначено необхідність удосконалення управління розвитком комунікативної культури учителя з урахуванням визначених прогалин в управлінні. Така робота повинна носити системний характер і вимагає розроблення комплексно-цільової програми щодо удосконалення управління розвитком комунікативної культури вчителя, яку передбачено реалізувати за п'ятьма етапами: діагностичний, мотиваційно-цільовий, прогностичний, організаційний, рефлексивно-корекційний.

Програма має включати мету й завдання кожного етапу та зміст етапів реалізації на рівні конкретних заходів.

## **АНАЛІЗ РІВНЯ КУЛЬТУРИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**Мілохін К. В.**

### **ANALYSIS OF THE LEVEL OF CULTURE OF MANAGEMENT DECISION MAKING**

**Milokhin K. V.**

Для аналізу рівня культури прийняття управлінських рішень під час науково-дослідної практики у вересні 2021 року в ЗЗСО № 113 м. Харкова було проведено комплексний аналіз наказів по школі за минулий рік.

Аналіз рівня культури прийняття управлінських рішень експертна група проводила за критеріями, запропонованими з точки зору інтегративного підходу, який включає розвиток професіоналізму керівника сучасної школи за допомогою розуміння природи управлінських процесів, головних організаційних структур, здатність ефективно керувати; знання технологій управління й засобів комунікацій, потрібних для управління; професіоналізму в управлінні, здатності до лідерства й гармонізації взаємин серед робітників, делегування повноважень; знання особливостей стосунків між працівниками; здатності планувати та прогнозувати, управляти ресурсами; здатності до самооцінки власної діяльності, уміння робити правильні висновки й підвищувати власну кваліфікацію.

Представимо критерії оцінки рівня культури прийняття управлінських рішень (наказів), за якими було проведено аналіз:

- своєчасність прийнятого рішення;
- актуальність питань, які в ньому вирішуються;
- доцільність розподілу обов'язків виконавців;
- правильність оформлення;
- контроль за виконанням рішення;
- своєчасність і повнота виконання;
- попередній контроль за виконанням;
- своєчасна корекція процесу виконання;
- матеріальне забезпечення (за необхідності);



- аналіз результатів виконання рішень.

Кожен критерій має відповідний номер та вимірюється за 3-х- бальною шкалою, де 1 – низький рівень виконання, 2 – середній рівень виконання, 3 – високий рівень виконання.

Загальний рівень установлюють за такою шкалою:

- 1) 1 – 1,7 – низький рівень культури прийняття управлінських рішень, який не може забезпечити ефективність управлінських рішень та є показником низького рівня керування закладом освіти;
- 2) 1,8 – 2,4 – середній рівень культури прийняття управлінських рішень, який може забезпечити достатню ефективність прийняття управлінських рішень, але потребує підвищення для більш ефективного функціонування внутрішньої системи закладу загалом;
- 3) 2,5 – 3,0 – високий рівень культури прийняття управлінських рішень, який забезпечує найбільш оптимальне функціонування внутрішньої системи закладу освіти.

У процесі аналізу рівня культури прийняття управлінських рішень відповідно до визначених критеріїв були отримані результати, які засвідчують, що рівень культури прийняття управлінських рішень має середнє значення 2,148, що відповідає середньому рівню. Отже, рівень керівника достатній для прийняття ефективних управлінських рішень, але необхідно підвищити культуру прийняття управлінських рішень для покращення загального рівня роботи закладу освіти. Необхідно звернути особливу увагу на такі показники, як доцільність розподілу обов'язків виконавців, правильність оформлення наказів відповідно до існуючих рекомендацій; контроль за виконанням наказів не тільки за кінцевим результатом, але й попередній контроль за виконанням; а також своєчасна корекція процесу виконання.

# **ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

**Мірошко О. І.**

## **USE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES AS A NECESSARY CONDITION FOR THE MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION**

**Miroshko O. I.**

Сьогодні в Україні особистість, освіту, інформацію й теоретичне знання визнано стратегічними ресурсами та найістотнішими цінностями. Стратегія розвитку національної системи освіти має формуватись адекватно сучасним інтеграційним і глобалізаційним процесам, вимогам переходу до постіндустріальної цивілізації, чим забезпечити стійкий рух і розвиток України у першій половині XXI століття, інтегрування національної системи освіти у європейський і світовий освітній простір. У нормативно-правових документах чинного законодавства констатовано, що для реалізації інтелектуального потенціалу нації та міжнародної конкурентоспроможності держави рівень комп'ютерної та інформаційної грамотності, впровадження сучасних ІКТ в управління соціальною сферою є недостатнім.

Одним з національних пріоритетів державної освітньої політики визначено необхідність створення інфраструктури, інформаційних ресурсів, інформаційних технологій, інформаційних систем, автоматизованих баз даних і використання засобів ІКТ з метою забезпечення вільного доступу до ресурсів комп'ютерних мереж, які детермінують зміст і структуру, вибір форм, методів, засобів і технологій управління в закладах освіти.

Вітчизняні та зарубіжні вчені (В. Бондар, М. Бурда, С. Гончаренко, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, М. Кондаков, Ю. Конаржевський, В. Луговий, Ю. Мальований, В. Маслов, Н. Островерхова, В. Паламарчук, В. Пікельна, М. Поташник, С. Сисоева, Т. Шамова та ін.) додержуються думки, що соціальні зміни й інформаційні збудження найбільше впливають на

організацію навчально-виховного процесу в ЗНЗ. За сучасних умов виробництва засобів інформатизації та ІКТ набувають суттєвих інноваційних і модернізаційних змін й елементи класичної адміністративно функціональної моделі управління в освіті (С. Архангельський, В. Баймаков, М. Кондаков, Ю. Конаржевський, О. Орлов, Т. Шамова, П. Худоминський, Т. Чекмарьова та ін.). Існує чимало напрацювань науковців, дослідників, які присвячені особливостям використання інформаційних ресурсів у процесі управління, удосконалення інформаційних потоків в управлінні, визначення інформаційних потреб споживачів інформації в соціальній сфері, зокрема в освіті (А. Антопольський, О. Артюшкін, В. Бодряков, В. Бойко, Г. Бритченко, Н. Вербицька, А. Вікторов, В. Годін, А. Голованов, І. Корнєєв, Б. Казанєвич, К. Колін, С. Кудрявцева, А. Мартинов, А. Урсул та ін.).

За рахунок використання інформаційно-комунікаційних технологій управлінська діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу стає більш раціональною: дає можливість впорядковано вносити інформаційні дані, слідкувати за змінами, які відбуваються у процесі навчання, корегувати їх, слідкувати за інформацією про працівників закладу, про їхній статус, навантаження та обов'язки. Створені системи автоматизованого управління школою підвищення ефективності роботи керівника загальноосвітнього навчального закладу. Їх мета: удосконалення навчального процесу за рахунок забезпечення автоматизації як питань, що стосуються адміністративної документації школи, так і питань, які вносять зміни в навчально - виховний процес. Ефективне функціонування школи залежить від уміння адміністрації закладу освіти здійснювати оперативний аналіз ситуації, своєчасного її коригування та оптимального прийняття управлінського рішення. Впровадження інформаційних систем дозволяє оптимізувати процес обміну інформацією, зменшити обсяг роботи адміністратора системи освіти та дозволяє йому приймати ефективні управлінські рішення.

Науковці переконані, що використання ІКТ при організації та плануванні діяльності навчального закладу надає такі переваги:

- підвищення ефективності навчального процесу;
- можливість управління з використанням результатів попередньої діяльності;
- прийняття більш ефективних управлінських рішень;
- підвищення об'єктивності в оцінці діяльності вчителів та учнів;
- більш ефективне управління пізнавальною діяльністю учнів;
- можливість прийняття більш виважених рішень, які стосуються підвищення результативності навчання;
- оперативний доступ до організаційної інформації стосовно діяльності освітнього закладу;
- економія як матеріальних, так і людських ресурсів;
- вільний час на вирішення важливих питань;
- скорочення обсягу рутинної роботи.

Отже, використання ІКТ в управлінні школою є важливою складовою розвитку єдиного інформаційного освітнього простору навчального закладу.

Розглянемо користувацькі сервіси Google і спробуємо вичленити ті, які можна використати в адміністративній роботі керівника навчального закладу.

Сервіси Google:

- Google Search – пошукова система;
- Google Images - сервіс пошуку картинок;
- Gmail - сервіс електронної пошти Google;
- Google Maps – це найвідоміший у світі картографічний онлайн-сервіс;
- Google Docs - онлайнвий аналог офісних текстових редакторів Microsoft Office. Цей сервіс дозволяє працювати з документами в Інтернеті.
- Google News – сервіс новин;
- YouTube – найкрупніший у світі відео архів; найвідоміший відео сервіс;
- Google Translate – сервіс онлайн-перекладу;
- Blogger – сервіс для ведення онлайн-щоденників;
- Google Sites – сервіс для створення сайтів;

- Google+ — соціальна мережа від компанії Google.

Разом з тим комп'ютерні програми не вирішують проблем рутинної обробки інформації. І тут на допомогу користувачу приходять нові технології. Хмарні технології – це електронне сховище даних в мережі Інтернет, яке дозволяє зберігати, редагувати, а також ділитися інформацією з друзями та колегами. Прикладами хмарних технологій в освіті можуть стати: електронні щоденники, журнали, особисті кабінети для учнів та вчителів, інтерактивні приймальні, тематичні навчальні форуми для учнів, пошук інформації, коли учні можуть розв'язувати певні навчальні задачі навіть за відсутності педагога чи під його керівництвом.

Інформатизація управлінської діяльності підвищує вимоги до професійної підготовки управлінців, особливо до рівня їх інформаційної компетентності.

Отже, застосування інноваційно-комунікаційних технологій має позитивно якісний вплив на розвиток освіти і їх впровадження в управлінську сферу діяльності і в навчально-виховний процес є невід'ємним компонентом розвитку освіти XXI століття.

## **ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АВТОРИТЕТУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВИТИ.**

**Мятига С. В.**

## **THE PRACTICE OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF THE AUTHORITY OF THE HEAD OF THE PRESCHOOL INSTITUTION**

**Miatyha S. V.**

Сьогодні освіта розвивається стрімкими кроками. І чим вище рівень освіти, тим складніші завдання ставить суспільство перед освітянами.

Дошкільна освіта не стоїть осторонь; вона є першою ланкою безперервної освіти в Україні, яка супроводжується динамічними процесами перетворень. Сьогодні необхідно відмовитися від стереотипів і перетворити заклад дошкільної освіти на осередок допомоги учасникам освітнього процесу: педагогам, батькам, дітям. Здійснити це можливо шляхом удосконалення

управлінської діяльності .

Завідувач – є керівник закладу дошкільної освіти. Він і адміністратор, і господар, і менеджер, і вихователь. Від його авторитету залежить успіх роботи закладу дошкільної освіти в цілому. Він просто зобов'язаний іти в ногу з часом, не боятися нововведень, бути компетентним у всіх сферах діяльності. На авторитет керівника впливає багато факторів, зокрема він повинен бути компетентним у всіх сферах діяльності. Компетентність стосується особистісних рис, професійних знань, умінь, навичок, закорінених у раціональну (інтелектуальну) сферу особистості, які мають вирішальний вплив на управлінську діяльність розвитком авторитету завідувача закладу.

Нами здійснено аналіз стану управління розвитком авторитету керівника закладу дошкільної освіти. У дослідженні взяли участь керівники ЗДО Індустріального району м. Харкова (загальна кількість респондентів – 10 осіб).

Сплановане комплексне дослідження складалось із низки мікродосліджень, серед яких, зокрема, визначення професійно важливих якостей керівника ЗДО, визначення стилю керівництва колективом, оцінка лідерських якостей завідувача і її практичної діяльності у ролі лідера з точки зору ефективності.

Основними методами дослідження були анкетування та кваліметричне вимірювання.

Результати мікродосліджень показали: завідувач - лідер авторитетний керівник, високого рівня компетентності; вміє стратегічно мислити, планувати роботу закладу, проявляє емоційні та вольові якості, вміє повести колектив за собою. Більшість ЗДО Індустріального району м. Харкова очолюють саме такі керівники: відповідальні, чесні, поважають думку підлеглих, толерантні, комунікативні, авторитетні серед співробітників і батьківської громадськості. Всі ці якості важливі, і в тій чи іншій мірі впливають на стиль управління і відіграють важливу роль у рівні управління розвитком авторитету завідувача ЗДО.

Стиль діяльності керівника закладу це комплексний показник, який

включає методи і прийоми роботи керівника з організації як власної діяльності так і діяльності з колективом. У стилі керівництва педагогічним колективом часто відображаються професійні якості (знання, вміння, навички, здібності, компетентності) завідувача конкретного закладу дошкільної освіти, що сприяє підвищенню рівня авторитету конкретного завідувача та формуванню позитивного іміджу закладу в цілому.

Необхідно зазначити: не завжди рівень компетентності завідувача позначається на роботі закладу дошкільної освіти. Сильний педагогічний колектив може підвищити рівень роботи закладу, який очолює слабо компетентний завідувач і навпаки. Відтак, управління розвитком авторитету завідувача потребує удосконалення. Це може бути завданням нашого подальшого дослідження. На нашу думку, необхідно організувати навчання керівників з питань управління розвитком авторитету завідувача. Своєю чергою, нами розроблена модель «Управління розвитком авторитету завідувача ЗДО». Успішний керівник авторитетний завідувач, який підносить роботу закладу дошкільної освіти на вищу ступінь.

## **ВИВЧЕННЯ СТРАНУ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК УМОВА ЙОГО РОЗВИТКУ**

**Новаковська К. В.**

## **STUDY OF THE STATE OF THE INNOVATIVE ENVIRONMENT AS A CONDITION OF ITS DEVELOPMENT**

**Novakovska K. V.**

Процеси реформування освіти суттєво прискорили її перехід в режим інноваційного розвитку. У Положенні про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності зазначено, що «інноваційною освітньою діяльністю у системі освіти є діяльність, що спрямована на розроблення й використання у сфері освіти результатів наукових досліджень та розробок» (URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1171-17#Text> (дата звернення: 17.11.2021)).

Педагогічним колективом Державного навчального закладу «Харківський регіональний центр професійної освіти поліграфічних медіатехнологій та машинобудування» активно апробуються нові вітчизняні та зарубіжні освітні технології, розробляються й запроваджуються в практику роботи авторські навчальні програми, методика, технології. Водночас вони є розрізненими, не завжди актуальними, малорезультативними. Саме у цій площині постає проблема науково обґрунтованого підходу до визначення напрямів інноваційної діяльності педагогів та управління інноваційними процесами в закладі.

У ході проведеного дослідження ми здійснили аналіз стану інноваційного середовища закладу за діагностичною методикою Л. М. Ващенко (Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону. Київ : Тираж, 2005. 380 с.). Згідно з принципами, на яких вона побудована, оцінювання інноваційного середовища здійснювалося на основі системи факторно-критеріальних показників.

Так, за першим фактором стратегічної спрямованості, було виявлено недостатній рівень залучення суб'єктів освітньої діяльності до участі у визначенні перспектив розвитку освіти закладу. Також виявилось, що інноваційна діяльність здійснюється на основі епізодичних консультацій науковців, відсутній постійний зв'язок педагогів та вчених з питання співпраці над інноваційними проектами.

За фактором широти охоплення інноваційного середовища найнижчий бал отримав критерій інвестування інноваційних процесів. З'ясовано, що в закладі відсутня система стимулювання інноваційної діяльності. Відбувається лише поодинокі заохочення педагогів, які впроваджують інноваційні технології.

Аналіз фактору формалізованості інноваційного середовища виявив відсутність програми інноваційного розвитку закладу освіти. Також з'ясувалося, що хоча соціальний запит на освітні ініціативи враховується, однак не забезпечуються організаційно-управлінські умови для ефективного реалізації останніх.



Проблемними місцями факторів упорядкованості та когерентності інноваційного середовища є такі: планування інноваційної діяльності, контроль й оцінювання результатів впровадження інновацій. Виявилось, що педагоги беруть участь лише у професійних заходах місцевого рівня.

За фактором інформаційності інноваційного середовища з'ясовано, що слабкими місцями є робота із засобами масової інформації, висвітлення результатів інноваційних пошуків педагогів закладу.

Аналіз фактору професійності інноваційного середовища викрив, що педагоги не мають індивідуальних планів роботи з організації інноваційного пошуку.

Найпроблемнішим фактором інноваційного середовища виявився фактор соціокультурної активності. З'ясовано, що заклад освіти не є науково-методичним центром із розповсюдження інноваційного досвіду.

Згідно із отриманими результатами дослідження можна зробити висновок, що рівень розвитку інноваційного середовища закладу відповідає середньому, про що свідчить загальна оцінка, отримана за усіма факторами.

З метою розвитку інноваційного середовища, удосконалення управління інноваційною діяльністю в Державному навчальному закладі «Харківський регіональний центр професійної освіти поліграфічних медіатехнологій та машинобудування» вважаємо за доцільне розробити комплексно-цільову програму.

## **ПРАКТИКА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Осипець І. В.**

## **MANAGEMENT OF INFORMATION CULTURE DEVELOPMENT OF TEACHERS: PRACTICAL ASPECT**

**Osipets I. V.**

Актуальність проблеми інформаційного забезпечення управління визначається потребами розвитку теорії та удосконалення практики

використання інформації в управлінській діяльності керівника. Це зумовлено важливими завданнями, які поставлені перед системою освіти Законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про Національну програму інформатизації», Національною стратегією розвитку освіти в Україні, Указом Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні» та іншими. Лейтмотивом цих державних документів є ідея реформування освітньої системи, одним з важливіших напрямків якої є радикальна перебудова управління освітніми закладами, органічна інтеграція науки й освіти, активне використання ІКТ в управлінні.

У результаті проведеного аналізу стану проблеми інформаційного забезпечення управління в Пісочинському дошкільному навчальному закладі (ясла-садок) №3 «Теремок» Пісочинської селищної ради Харківського району Харківської області було виявлено недостатнє інформаційне забезпечення управління.

За допомогою діагностичних методик, а саме: аналіз кількісного та якісного складу педагогічних та медичних працівників; стан забезпечення ЗО комп'ютерною технікою та напрямів її використання; визначення стану комп'ютерного забезпечення управління; стан інформаційного забезпечення управління ЗО; рівень розвитку інформаційної культури педагогічних і медичних працівників; готовності керівників і педагогів ЗДО до впровадження системи інформаційного забезпечення управління – проведено аналіз проблеми інформаційного забезпечення управління в освітньому закладі.

Загалом встановлено, що середній вік працівників ЗДО 40-60 років. Колектив достатньо молодий, знайомий з комп'ютерними технологіями та можливостями персонального комп'ютера, готовий використати новітні технології. Аналіз якісного складу показав, що педагогічний та медичний колективи навчального закладу складають освічені люди, професіонали, про що свідчать педагогічні та медичні кваліфікаційні категорії працівників.

ЗДО в цілому забезпечений необхідною комп'ютерною технікою

відповідно до державних нормативних документів затверджених Міністерством освіти і науки України.

Комп'ютерне забезпечення управління в ЗДО знаходиться на середньому рівні. Проте необхідно організувати комп'ютерне діловодство на всіх рівнях управління, використовувати можливості програмно-технічного комплексу за всіма напрямками управлінської діяльності.

Нами встановлено, що члени адміністрації використовують комп'ютер в управлінській діяльності, але найчастіше – для технічних питань. Не всі представники адміністрації вміють повноцінно користуватись можливостями комп'ютерної техніки, що забирає в них багато часу на виконання своєї роботи. Адміністрація володіє комп'ютерною технікою і готова до впровадження нових технологій та програм для праці. Стан інформаційного забезпечення управління, в цілому, знаходиться на достатньому рівні, що свідчить про необхідність удосконалення інформаційного забезпечення.

Інформаційна культура вихователів складає (78%) показник близький до високого, що свідчить про всебічний розвиток респондентів та високу професійну компетенцію. Медичний персонал, згідно тестування, має недостатній рівень інформаційної культури.

На етапі дослідження в управлінні ЗДО встановлено недостатній рівень у підходах до використання комп'ютерної техніки, інформаційних та комунікаційних технологій у всіх структурних підрозділах ЗДО.

## **АНАЛІЗ РІВНЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА**

**Островець Р. М.**

### **ANALYSIS OF THE LEVEL OF MANAGEMENT CULTURE OF THE MANAGER**

**Ostroverkh R. M.**

Аналіз рівня управлінської культури керівника було здійснено протягом науково-дослідної практики в Харківській ЗОШ № 113 Харківської міської ради Харківської області в період із 06 по 25 вересня 2021 року.

Методи, що були застосовані в процесі дослідження управлінської культури, входять до складу емпіричних (спостереження, тестування, анкетування).

Метод спостереження – це систематичне цілеспрямоване сприйняття об'єкта в цілому або окремих його сторін, за якого дослідник не втручається в поведінку об'єкта, а лише фіксує його властивості.

Метод анкетування – це метод, який базується на опитуванні людей і призначений для проведення масштабного збирання даних.

Аналіз результатів декількох мікродосліджень засвідчив недоліки в управлінській культурі керівника, на підставі чого й була складена кваліметрична модель. Перше мікродослідження стосувалося виявлення стилю керівництва директора базового закладу освіти. За результатами стиль управління – одноосібно-демократичний, що є оптимальним показником. Друге мікродослідження мало на меті виявлення недоліків в особистісному компоненті управлінської культури, майже всі показники виявилися на високому рівні, окрім деяких, які опинилися на середньому рівні (організація творчої діяльності педагогів, створення інноваційного освітнього середовища).

На підставі цих мікродосліджень було розроблено кваліметричну модель оцінки рівня управлінської культури керівника.

Проте аналіз результатів вивчення рівня управлінської культури керівника закладу освіти виявив, що, не зважаючи на досить високі результати дослідження, підвищення професійної компетентності керівника не має систематичного характеру, не відповідає сучасним вимогам. Потребують удосконалення всі компоненти цього процесу: визначення цілей, удосконалення змісту, урізноманітнення форм і, як результат, – підвищення результативності, зростання професіоналізму.

Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що для організації роботи з підвищення управлінської культури є відповідні умови: мотивованість керівників, наявність можливостей отримання управлінської освіти, можливість залучення науковців до роботи з керівними кадрами, навчання директора та

одного із її заступників в аспірантурі педагогічних вишів за спеціальністю 015 «Професійна освіта».

З метою організації роботи з підвищення управлінської культури керівників закладу освіти нами була розроблена відповідна комплексно-цільова програма, яка отримала позитивну експертну оцінку. Відтак запровадження цієї програми в систему роботи школи позитивно вплине на якість освітнього процесу загалом і рівень управлінської культури зокрема.

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ З УПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНО-ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ В ПРАКТИКУ РОБОТИ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Писаревська А. А.**

## **RECOMMENDATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF A COMPREHENSIVE TARGET PROGRAM IN THE PRACTICE OF THE PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION**

**Pysarevska A. A.**

Загальне управління процесом запровадження комплексно-цільової програми здійснює творча аналітична група, очолювана директоркою. Про створення такої групи керівник закладу дошкільної освіти (ЗДО) видає наказ. Члени групи розподіляють між собою функціональні обов'язки, складають циклограми й алгоритми діяльності, призначають відповідальних за виконання конкретних заходів, контролюють це виконання, координують роботу структурних підрозділів.

Необхідним є створення системи інформаційного забезпечення управління роботою зі створення умов для професійної самореалізації педагогів, адже така система сприятиме оперативності управлінських дій: пошук, збирання, оцінювання інформації, оброблення, прийняття на її підставі управлінських рішень, складання банку інформації – аналітичних матеріалів, упорядкування картотеки щодо планування й корекції дій, виконання заходів, доведення інформації до виконавців.

Реалізацію передбачених програмою заходів контролюють шляхом проведення періодичних нарад аналітичної творчої групи, на яких обговорюють стан роботи, виконання конкретних завдань, ускладнення, що виникли, і засоби їхнього подолання.

Необхідним компонентом є психолого-педагогічний супровід експериментальної діяльності: створення позитивного психологічного клімату, запровадження системи моральних та матеріальних заохочень педагогічних працівників, стимулювання їхньої діяльності в інноваційному режимі, створення умов для особистісного творчого саморозвитку учасників освітнього процесу. Розроблення анкет, опитувальників, діагностичні вимірювання дозволять своєчасно виявляти відхилення від ходу експерименту й долати їх.

Слід зауважити, що для підвищення якості управлінської діяльності варто дотримувати таких умов:

- створення безпечного й комфортного освітнього середовища, вільного від усіх форм насильства;
- високий рівень професіоналізму персоналу, сформовані професійні та загальні компетентності керівника організації;
- забезпечення на діагностичній основі цілісності та єдності умов реалізації цілей закладу;
- вироблення на науковій основі єдиного підходу до аналізу освітньої діяльності ЗДО;
- забезпечення інформацією про виконання рішень, прийнятих у тому чи іншому циклах управління;
- чітка постановка завдань, оптимальний добір виконавців, розподіл обов'язків з урахуванням можливостей і рівня педагогічної майстерності кожного учасника експерименту;
- спрямування управління освітнім процесом на реалізацію управлінської діяльності керівника.

Для успішної реалізації комплексно-цільової програми необхідно створити відповідні умови: педагогічні, адміністративні, інформаційні, кадрові, психологічні, матеріальні, економічні, валеологічні.

Якість упровадження програми залежить від збалансованості всіх її компонентів. Мета і завдання реальні, сприяють розвитку індивідуальних здібностей педагогів, їхній самореалізації, урахуванню їхніх потреб, запитів, інтересів в умовах Нової української школи. Завдяки якісній реалізації програми можна досягти поставленої генеральної мети – створити модель управління ЗДО, направлену на вдосконалення управлінської діяльності зі створення умов, необхідних для самореалізації педагогів у професійній діяльності.

## **ВИВЧЕННЯ ЯКОСТІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ДОКТОРІВ ФІЛОСОФІЇ**

**Плахтєєва В. І.**

## **STUDY OF QUALITY OF TRAINING OF FUTURE DOCTORS OF PHILOSOPHY**

**Plakhtyeyeva V. I.**

Із метою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності в ХНПУ імені Г. С. Сковороди за ініціативи відділу менеджменту і моніторингу діяльності університету й відділу аспірантури і докторантури впродовж 2019–2020 навчального року було проведено опитування здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти щодо задоволеності рівнем менеджменту, змістом та умовами навчання. Опитуванням було охоплено 325 аспірантів (80,19 % від загальної кількості) усіх форм навчання (денна, вечірня, заочна) з усіх акредитованих за цим рівнем у ХНПУ імені Г. С. Сковороди спеціальностей, а саме: 011 «Освітні, педагогічні науки», 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)», 017 «Фізична культура і спорт», 032 «Історія та археологія», 033 «Філософія», 035 «Філологія», 052 «Політологія», 053 «Психологія», 081 «Право», 091 «Біологія». Респондентам було

запропоновано дати відповіді на запитання, що об'єднані в три блоки, а саме:

1) удосконалення менеджменту освітньо-наукових програм підготовки наукових кадрів; 2) підвищення якості освітньо-наукових програм; 3) підвищення якості викладацької діяльності. Результати проведених досліджень засвідчили, що загалом здобувачі освіти третього рівня вищої освіти позитивно оцінили управлінську й викладацьку діяльність, а також зміст освітньо-наукових програм. Разом із тим було окреслено проблемне поле питань і запропоновано систему заходів щодо їх розв'язання, а саме:

- 1) створити на офіційному сайті Університету постійно діючу рубрику з метою інформування здобувачів освіти всіх рівнів про майбутні міжнародні, всеукраїнські, регіональні, загальноуніверситетські події наукового характеру (конференції, семінари, виставки тощо) і залучення до участі в них;
- 2) звернутися до директорки наукової бібліотеки О. Г. Коробкіної із пропозицією призначити відповідального здійснювати пошук і надавати регулярно та своєчасно інформацію про проєктні пропозиції, гранти, фонди з фінансування проєктів для здобувачів освіти третього (освітнього-наукового) рівня;
- 3) звернутися до зав. центру міжнародного співробітництва та міжнародної освіти Л. С. Калашник із пропозицією диверсифікувати форми надання інформації здобувачам освіти третього (освітнього-наукового) рівня про проєктні пропозиції, гранти, фонди з фінансування проєктів;
- 4) разом із науково-методичним тренінговим центром соціального та професійного розвитку людини (кер. І. А. Прокопенко) організувати тренінги з розвитку емоційної стійкості, комунікабельності, навичок роботи в команді, дипломатичності, тактовності;
- 5) організувати зустрічі з представниками органів державної влади, місцевого самоврядування, роботодавцями в галузі освіти з метою визначення можливостей упровадження результатів наукових досліджень;
- 6) звернутися до завідувачів випускових кафедр із пропозиціями:



- 6.1) обговорити на засіданні групи забезпечення ОНП питання про підвищення прозорості оцінювання навчальних досягнень аспірантів, урізноманітнення методів контролю їх навчальної діяльності;
- 6.2) стимулювати науково-педагогічних працівників надавати перевагу інтерактивним методам і формам навчання;
- 6.3) розширити перелік вибіркового дисциплін;
- 6.4) ширше використовувати онлайн ресурси в освітньому процесі;
- 7) звернутися до гарантів ОНП із кожної спеціальності переглянути зміст та завдання науково-викладацької практики, розширити кількість вибіркового дисциплін, додати дисципліну, предметом вивчення якої є правила отримання грантів, вимоги до написання наукових та інноваційних проєктів;
- 8) провести семінари-практикуми з розвитку навичок роботи в міжнародних наукометричних базах;
- 9) створити постійно діючу творчу групу із представників викладацького складу, Ради молодих учених, членів студентського наукового товариства задля надання адміністративної, інформаційної, науково-методичної підтримки в процесі розроблення інноваційних і наукових проєктів, проведення наукових досліджень;
- 10) скласти план спільних заходів випускових кафедр та Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти (директор Р. І. Черновол-Ткаченко) щодо регулярного інформування здобувачів освіти третього рівня про сучасні можливості професійного розвитку;
- 11) організувати зустрічі із представниками бізнесу, освіти, інших сфер народного господарювання з метою забезпечення сталого співробітництва між молодими науковцями, розробниками інноваційних технологій, виробництвом, бізнесом, регіональними органами державної влади і місцевого самоврядування.

Таким чином, уважаємо, що реалізація вище зазначених заходів уможливить підвищення якості освітньої діяльності Університету загалом і зокрема якості підготовки здобувачів третього рівня вищої освіти.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА**

**Плутахіна Т. І.**

## **RESULTS OF THE EMPIRICAL STUDY OF THE IMAGE OF THE LEADER**

**Plutakhina T. I.**

Дослідження особистісно-професійного іміджу керівника базового закладу освіти відбувалось за допомогою визначеного інструментарію: теста «Керівник очима підлеглих» Я. Подоляка та «Карти сформованості особистісно-професійного іміджу керівника навчального закладу» В. Ісаченка, що дозволило об'єктивно встановити рівень сформованості іміджу директора школи.

У якості респондентів виступили сам керівник закладу, його заступники, вчителі, учні старших класів, члени батьківського комітету та технічний персонал школи.

Тест Я. Подоляка дозволяє визначити три групи якостей керівника: 1) компетентність, професійну майстерність; 2) емоційність, вміння бути уважним, людяним; 3) вимогливість, справедливість, вміння взаємодіяти.

Обробка тестів дала такі результати за основними параметрами оцінювання: компетентність – 6,35 балів; емоційність – 4,92 балів; взаємодія – 4,77 балів.

Результати даного дослідження засвідчили, що професійна компетентність керівника знаходиться на високому рівні. У керівника розвинені організаційні, проектні та когнітивні вміння; на достатньому рівні – мотиваційні та мовні.

Встановлено, що керівник організує управлінське спілкування на засадах відповідальності, підпорядкування особистих прагнень меті діяльності закладу та колективу. Директор ретельно обмірковує можливі наслідки своїх рішень та розпоряджень; водночас – схильний до повчань та моралізування.

За допомогою «Карти сформованості особистісно-професійного іміджу керівника навчального закладу» було проведено друге мікродослідження, яке дозволило встановити рівень сформованості особистісно-професійного іміджу директора школи за трьома критеріями:

1. Мотиваційно-ціннісний (потреба у фізичному і професійно-особистісному самовдосконаленні: бажання подобатися оточенню зовнішнім оформленням своєї особистості і своїм внутрішнім світом; прагнення до прогресивного професійно-особистісного росту і досягнень; готовність до позитивних само змін відповідно соціальних очікувань, службових вимог, цілей професійного самовираження і самоствердження) – 5,2 бали.

2. Предметно-змістовий (іміджева компетентність щодо створення привабливого публічного образу - «Я»: знання переваг і недоліків свого реального «Я»; розуміння особливостей параметрів свого бажаного професійного «Я»-образу; бачення розбіжностей і знання шляхів та засобів трансформації першого образу у другий) – 5,6 балів.

3. Операційно-технологічний (готовність до ефективної самопрезентації в професійних ситуаціях: здатність викликати позитивне враження про свою особистість (досягнення ефекту привабливості); уміння завойовувати симпатії і довіру аудиторії (досягнення ефекту чарівності); здатність керувати викликаними враженнями (досягнення ефекту самопрезентації)) – 5,9 балів.

У визначенні сформованості основних компонентів іміджу взяли участь вчителі, психолог та завучі школи.

З'ясовано, що домінує операційно-технологічний компонент. Водночас доцільно звернути увагу на недостатньо високий показник досягнення ефекту самопрезентації. Результати аналізу мотиваційно-ціннісного компоненту виявили потребу керівника у більш активному професійному та особистісному

розвитку. У цілому особистісно-професійний імідж керівника відповідає середньому рівню сформованості. Вважаємо за доцільне спрямувати зусилля керівника школи на удосконалення свого особистісно-професійного іміджу та з цією метою розробити комплексно-цільову програму.

## **ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

**Подольанко І. В.**

### **EVALUATION OF THE LEVEL OF MARKETING ACTIVITY OF THE MANAGER**

**Podolyanko I. V.**

Упродовж науково-дослідної практики для оцінювання рівня маркетингової діяльності керівника нами було адаптовано й використано кваліметричну модель, розроблену В. Григорашем. Основними параметрами оцінювання виступили такі:

- організація та ресурсне забезпечення маркетингової діяльності;
- маркетинговий аналіз;
- маркетингове планування;
- реалізація управлінських функцій із застосуванням маркетингу;
- створення іміджу закладу освіти;
- рекламна діяльність у закладі освіти;
- залучення позабюджетних коштів;
- інформатизація управління маркетингом;
- контроль за маркетинговою діяльністю в закладі освіти.

Результати оцінювання дозволили виокремити пріоритетні напрями вдосконалення маркетингової діяльності керівника базового закладу освіти (ЗО).

*1-й напрям. Організаційні засади маркетингової діяльності:*

- створення організаційної структури з проблем маркетингу (наприклад, маркетингова група за участю адміністрації ЗО, психолога, батьків, громадськості, класних керівників, педагога-організатора);

- уточнення посадових і функціональних обов'язків у системі маркетингової діяльності заступників директора з освітньої роботи, класних керівників, педагога-організатора, психолога;
- розроблення необхідного нормативного забезпечення маркетингової діяльності (положення про рекламні кампанії, роботу в мікрорайоні, піклувальну раду, договори про співпрацю тощо);
- стимулювання навчання маркетингу (менеджменту) всіх членів адміністрації закладу освіти; залучення зовнішніх консультантів із проблем маркетингу (із представників батьківської спільноти, соціальних партнерів, владних структур).

*2-й напрям. Маркетинговий аналіз:*

- сегментувати цільову аудиторію закладу освіти, розробити для кожної цільової групи презентації, рекламний матеріал;
- залучити зовнішніх соціальних партнерів до маркетингових досліджень (медичні установи, клуби за місцем проживання, пункт охорони правопорядку, вуличний комітет).

*3-й напрям. Створення позитивного іміджу закладу:*

- розробити план удосконалення оформлення школи, зовнішнього дизайну;
- залучати нові канали просування освітніх послуг (акції в мікрорайоні, заклади дошкільної освіти, медичні установи, заклади позашкільної освіти);
- розширити мережу платних освітніх послуг;
- задіювати можливості освітнього спонсорингу;
- організувати діяльність піклувальної ради.

*4-й напрям. Контроль за результатами маркетингової діяльності:*

- розробити систему стандартів і показників для оцінювання результативності маркетингової діяльності для педагогічного та адміністративного персоналу;
- внести зміни до посадових обов'язків, внутрішнього положення про атестацію, оцінювання педагогічної діяльності, положення про преміювання з метою стимулювання маркетингової діяльності персоналу.

**ВИКОРИСТАННЯ ВІДЕОПРОЄКТІВ  
У РОБОТІ З ДОШКІЛЬНИКАМИ  
ЗА УМОВ ЗМІШАНОГО І ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

**Поліванова В. В.**

**USE OF VIDEO PROJECTS  
IN WORK WITH PRESCHOOLERS  
UNDER CONDITIONS OF MIXED AND DISTANCE LEARNING**

**Polivanova V. V.**

Зараз весь світ перебуває у складному становищі. Через пандемію COVID-19, відбулося багато змін у нашому повсякденному житті. Масковий режим, обмеження у спілкуванні, підвищений ризик зараження вірусом. це все, на жаль, стало частиною нашого життя. Все це також затронуло і дошкільне виховання дітей. Через закриття закладів дошкільної освіти, через масове перебування дітей на самоізоляції стало неможливим звичайне навчання дітей. На зміну звичайному прийшло змішане та дистанційне навчання.

Що ж таке дистанційне навчання для дошкільнят?

Якщо брати за основу наукову термінологію – це сукупність сучасних засобів, що забезпечують надання інформації в інтерактивному режимі за допомогою ІКТ.

Але у житті все набагато складніше...

Діти, які вимушені залишатися вдома, не відвідуючи улюблений дитячий садочок, до якого вони звикли, де є їхні друзі, улюблені виховательки, потребують максимальної уваги, як зі сторони педагогічного працівника, так і зі сторони батьків.

Дистанційна освіта дошкільників скерована, насамперед, на дії батьків, які отримують інформацію від педагога, щодо навчання дитини, а потім вже самостійно вирішують у який час, у якому місці та з ким із батьків буде займатися дитина.

Зрозуміло, що дитина дошкільного віку, не може самостійно впоратися з комп'ютером. Вона потребує допомоги дорослого. І саме бажання дорослого

бути разом із своєю дитиною, допомогти їй пізнати щось цікаве та нове стане ключовим моментом у дистанційному навчанні дитини дошкільного віку.

Звичайно, що дистанційне навчання має, як плюси, так і мінуси. Що ж є серед мінусів?

По перше, це технічне забезпечення . Обов'язково потрібен комп'ютер ноутбук, планшет або смартфон. Майже у кожній родині є вже засоби для комп'ютерного спілкування. Але цього замало. Потрібен ще й якісний Інтернет, з яким існують певні проблеми, бо інколи він просто зникає...

По друге, ще одним з мінусів дистанційного навчання є шкідливий вплив комп'ютера на здоров'я дитини. Це й шкода для очей, для нервової системи дитини, можливі негативні зміни у поставі. Тому треба, щоб заняття у форматі дистанційного навчання мали свої часові рамки, які прописані у Санітарному регламенті для дошкільних навчальних закладів.

Для дітей тривалість он-лайн заняття становить не більше 10 хвилин. Для хворих дітей – 5-7 хвилин. Після занять слід проводити зорову гімнастику.

Сьогодні вносить свої корективи у роботу вихователя. З власного досвіду дистанційного навчання з дітьми дошкільного віку, я можу сказати, що заняття он-лайн це цікаво. Діти радіють, бо мають змогу побачити вихователя, поспілкуватися з ним, хоча б он-лайн.

Але, під час звичайних занять, які проходять у групі, діти більш емоційно розкуті, вони радіють живому спілкуванню з однолітками та з вихователем. І вихователь також, має можливість поспілкуватися з кожною дитиною окремо, відповісти на будь-які її запитання.

У он-лайн занятті ж не існує можливості відкритого, взаємного спілкування. І, на мій погляд, це теж є мінусом дистанційного навчання.

Ми разом із вихованцями під час дистанційного навчання, відкрили багато цікавого та пізнавального.

З власного досвіду, я можу розповісти про заняття з художньо-продуктивної діяльності (малювання).

Малюючи кульбабки, діти ознайомилися з будовою квітки та з особливостями росту. Ознайомлення з цією квіткою відбувалось теж незвичним способом, за допомогою відеофільму, який був створений особисто мною. Це було навесні, коли кульбабок дуже багато.

У доповнення до звичайної інформації я додала віршик Т.Карпенко «Кульбабочки», який ми вивчали, використовуючи мнемотаблицю.

І вже після цього я демонструвала, як правильно намалювати цю весняну квітку, використовуючи нетрадиційні техніки малювання.

Ми малювали кульбабки жовтими та повітряно-білими, саме такими, які вони існують в природі.

Спочатку, використовуючи відбиток поролоном. Квіти були яскраво-жовті, майже справжніми. Білі кульбабки ми малювали за допомогою ватних паличок. І квіти оживали. Здавалося, ще хвилинку, і квітка розлетиться тисячами маленьких парасольок.

Батьки із задоволенням малювали разом із дітьми. Робили фото дітей у процесі малювання та фото самих малюнків. Вони розміщували ці фото у VIBER-чаті нашої групи. Зібравши всі фото та відео, я зробила відеофільм «Наші кульбабки», який транслювався на каналі ЮТУБ для дітей.

Емоції переповнювали. З'явилося бажання робити ще більше, ще цікавіше. Для мене цей досвід став дуже корисним, і саме тому далі почали з'являтися нові он-лайн проєкти, спільні з батьками моїх вихованців та, звичайно, з дітьми, які ставали головними героями цих фільмів. Непомітно для себе, я зацікавилась створенням відео-проєктів. Так з'явилося багато нових та цікавих проєктів. Самі найцікавіші це:

- відео-проєкт «Ми за здоровий спосіб життя» (під час весняного карантину 2020 року);
- відео-проєкт «Як ми пасху святкували»;
- відео-проєкт «Моя мама найгарніша»(До дня матері);
- відео-проєкт «Ми щасливі діти» (до дня захисту дітей);
- відео-проєкт «Ми пам'ятаємо» (до річниці перемоги над фашизмом у



Другій світовій війні).

Цей проєкт з'явився не випадково. Одним з основним напрямків виховання дітей – є патріотичне виховання. І цей проєкт давав змогу показати дітям на прикладі подій, які відбулися з їхніми родичами та знайомими, що таке пам'ять про події та героїзм людей, який вони виявляли під час Другої світової війни.

Обравши тему, ми задали дітям три «золотих» питання он-лайн: «Що мені відомо?», «Що я хочу дізнатися в майбутньому?», «Як краще дізнаватися про це?». Після цього був організований процес збору інформації, до якого із задоволенням залучилися батьки дітей.

Було проведено он-лайн анкетування батьків з метою виявлення громадянської позиції в реалізації завдань по формуванню у дітей почуття патріотизму. Проведена он-лайн фотовиставка «Ніколи знову», героями якої стали родичі дітей, які приймали участь у Другій світовій війні. За згодою батьків вихованців, був створений дуже яскравий та патріотичний відео-проєкт. І ще було створено дуже багато цікавих та яскравих занять, відеопроектів, театралізацій та іншого.

Зараз, навчаючи дітей вже у звичайному режимі, передивляючись всі ці відео-проєкти, діти із великим задоволенням згадують про ці події, про свою власну роль у цьому фільмі та з нетерпінням очікують нових фільмів.

## **АНАЛІЗ ЯКОСТІ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

**Решетник К. В.**

## **QUALITY ANALYSIS OF DISTANCE LEARNING**

**Reshetnik K. V.**

Упродовж науково-дослідної практики предметом наших наукових пошуків було аналізування якості організації дистанційного навчання в базовому закладі освіти. Із цією метою ми опитали педагогів і здобувачів освіти ЗЗСО № 166 м. Харкова. Наша мета полягала у визначенні бар'єрів організації повноцінного дистанційного навчання. Кількість респондентів, які

взяли участь в опитуванні, дорівнює 156 осіб. Це педагоги, різні за віком, фахом, місцем проживання (місто/передмістя), кваліфікаційними категоріями та учні старших класів.

Отримані результати уможливають виокремити 4 види бар'єрів, які заважають якісній організації дистанційного навчання, а саме: організаційні, технічні, психолого-педагогічні, економічні.

Серед організаційних перешкод дистанційного навчання, насамперед, установлено такі проблеми, як: ідентифікація особи, яка виконує завдання; дотримання принципів академічної доброчесності, уникнення списування; неузгодженість дій організаторів дистанційного навчання – невідповідність синхронних онлайн занять раніше заявленому розкладу оффлайн занять; відсутність єдиних вимог і правил щодо виконання завдань і їх оцінювання; надання електронних або паперових джерел, якими неможна скористуватися для виконання завдань; перевантаженість осіб, які навчають і навчаються; незручний час занять тощо.

Технічні бар'єри пов'язані з вимкненням електроенергії, нестійким Інтернет-зв'язком, браком власне засобів навчання – ноутбуків, комп'ютерів, смартфонів (особливо коли в родині одночасно навчаються і навчають декілька осіб), низька якість засобів зв'язку, що не підтримують зовсім або погано підтримують Інтернет-з'єднання, внаслідок чого виникає погане зображення, звук.

До психолого-педагогічних бар'єрів відносимо низький рівень готовності вчителів організувати навчання в онлайн форматі й такий саме низький рівень готовності здобувачів отримувати освітні послуги, тому що обидві сторони часто не володіють уміннями емоційно й виразно викладати навчальний матеріал (давати відповіді на поставлені питання) з урахуванням специфіки дистанційного навчання, вести онлайн-дискусії, брати участь в інтерактивних формах навчання, використовувати арсенал підтримання уваги або її переключення, зацікавлення й залучення до спільної діяльності. За умов дистанційного навчання, особливо в синхронному режимі проведення занять,

центральною є постать учителя, який експресивно, емоційно, цікаво викладати, не розгублюючись через певні технічні негаразди. Так само й учні мають прагнути зацікавити своїми відповідями своїх ровесників. Респонденти нарікали також на перевантаження завданнями, відсутністю інструкцій щодо їх виконання, несвоєчасною перевіркою робіт, доведенням до відома учнів оцінок, обґрунтуванням виставлених оцінок. До того ж проблемою є встановлення емоційного контакту, зорового контакту, що також знижує якість навчання. Розрізненість дітей, відсутність, крім навчальної, іншої спільної мети діяльності, на думку педагогів, загострюють проблему виховання підростаючого покоління. З іншого боку, великі родини або родини з поганими житловими умовами відмічають зростання проблем, пов'язаних із довготривалим перебуванням членів родини в одному приміщенні, що спричиняє сварки, конфліктні ситуації тощо.

Серед економічних бар'єрів відзначимо зростання плати за електроенергію, непередбачувані витрати, пов'язані з придбанням або ремонтом технічних засобів навчання.

Отже, організаторам дистанційного навчання необхідно брати до уваги визначені недоліки й розробляти заходи задля їх своєчасного усунення.

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПЕДАГОГІВ- ВИХОВАТЕЛІВ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Ростовцева К. О.**

## **RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE PROCESS OF FORMATION OF TEACHERS 'PREPAREDNESS FOR INNOVATIVE ACTIVITY**

**Rostovtseva K.O.**

За результатами науково-дослідної практики ми пропонуємо рекомендації щодо удосконалення управління процесом формування готовності педагогів-вихователів до інноваційної діяльності.

Напрям 1. Інформаційно-методичне забезпечення процесу формування готовності вихователів до інноваційної діяльності.

Мета: збір інформації про існуючий стан готовності педагогів до впровадження інновацій, обізнаності у інноваційних технологіях та організаційно-педагогічних умов для впровадження інновації у закладі дошкільної освіти.

Завдання 1: діагностика стану управління інноваційними процесами, яка склалася в закладі.

Зміст роботи та основні заходи: Мікродослідження: «Рівень інноваційної культури організації», «Рівень креативності педагогічного колективу» 3.«Психологічна готовність вихователів до інновацій».

Завдання 2: інформаційне забезпечення творчо-пошукової та інноваційної діяльності вихователів.

Зміст роботи та основні заходи: поповнення бібліотеки науково-методичними посібниками, психолого-педагогічною періодикою з проблеми впровадження інновацій; оформлення довідниково-інформаційного методичного куточка; круглий стіл: «Інновації в освіті»; створення відео-, аудіотеки; бібліотеки комп'ютерних навчальних, виховних і розвиваючих програм, відеофільмів.

Завдання 3: ознайомлення з новинками науково-методичної та психолого-педагогічної літератури.

Зміст роботи та основні заходи: семінар «Новинки літератури з інновацій»; виставка «Інноватика за кордоном»; педагогічні читання: «Дитячий садочок майбутнього»; практикум «Впроваджуємо інноваційні технології».

Завдання 4: створення банку інформації щодо впровадження інновацій у освітній процес закладу освіти.

Зміст роботи та основні заходи: моніторинг інноваційної діяльності вихователів; аналіз плану методичних об'єднань та творчих груп щодо саморозвитку та вдосконалення вихователів; ведення портфолію; відвідування відкритих занять, виховних заходів вихователів.

Напрямок 2. Науково-методична робота з педагогічним колективом по формуванню готовності до інноваційної діяльності.

Мета: мотивація вихователів до інноваційної діяльності та їхня науково-методична підготовка.

Завдання 1: визначення готовності колективу до сприйняття інноваційних процесів.

Зміст роботи та основні заходи: мікродослідження «Визначення рівня готовності вихователів до впровадження освітніх інновацій», «Рівень особистого інноваційного потенціалу педагогів», «Мотивація до інноваційної діяльності», «Знання про інноватику».

Завдання 2: мотивація педагогічного колективу до інноваційної діяльності.

Зміст роботи та основні заходи: нарада при завідувачу «Про хід роботи педагогічного колективу щодо впровадження інноваційних технологій»; створення творчої групи «Інноватики» для опанування наукових основ інноваційної роботи; вивчення досвіду роботи інших дошкільних закладів щодо результатів впровадження інновацій; лекція «Основи наукових досліджень».

Завдання 3: засвоєння науково-теоретичних засад щодо інноваційної діяльності в ЗДО.

Зміст роботи та основні заходи: нарада при завідувачу «Аналіз та перспективи розвитку дошкільного закладу»; проблемний семінар «Прогнозування змін, тенденцій розвитку»; виявлення утруднень, допомога у розв'язанні проблем щодо впровадження інновацій; дискусія: «Досвід використання інноваційних процесів»; обмін досвідом інноваційної діяльності.

## **ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ОСВІТИ**

### **В КОЛЕДЖАХ ТЕХНІЧНОГО НАПРЯМКУ**

**Скриннік Н. А., Кирєєв О. М.**

### **INFORMATIZATION OF EDUCATION**

### **IN COLLEGES OF TECHNICAL DIRECTION**

**Skrynnik N. A., Kireev O. M.**

Для сучасного етапу розвитку української вищої передфахової освіти є актуальним питання активізації досліджень в області інформатизації освіти, що складає основу вирішення теоретико-методологічних проблем в області організації освітнього процесу. Сучасні інформаційні технології дають змогу підвищити та вдосконалити ефективність освітнього процесу. Під час реформування передфахової освіти у коледжах технічного напрямку активно розробляється концепція інноваційної форми освіти, що передбачає впровадження нових інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ).

Інформатизація освіти є однією з найважливіших умов успішного розвитку процесів інформатизації всього суспільства, оскільки саме освітня галузь передбачає підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних для самостійного пошуку інформації та прийняття виважених рішень. Сьогодні процес інформатизації освіти розвивається за такими напрямками: оснащення освітніх установ сучасними засобами інформаційних технологій і використання їх як нового педагогічного інструменту, активне використання мережних сервісів та аудіо-відеоресурсів, що дозволяє суттєво підвищити ефективність освітнього процесу; використання сучасних ІК систем і баз даних для інформаційної підтримки освітнього процесу, забезпечення можливості, віддаленого доступу учасників навчального процесу до наукової і навчально-методичної інформації як в своїй, так і в інших країнах; розвиток і все більш широке розповсюдження дистанційної освіти – нової форми реалізації процесів освіти і самоосвіти, що дозволяє істотним чином розширити масштаби освітнього простору і забезпечити можливість доступу все більшій частині населення до освітніх ресурсів. Усі ці зміни сьогодні мають за мету не тільки на загальноосвітню й професійну підготовку, але й створення якісно нової моделі підготовки студентів до життя й діяльності в умовах постіндустріального інформаційного суспільства, формування сучасних фахівців нових, необхідних для цих умов, особистих якостей.

Сучасна модернізація освіти стимулюється соціальним замовленням суспільства, а тому ставить нові вимоги до рівня підготовки випускників

навчальних закладів I-II рівнів акредитації. Такими вимогами сьогодні є: уміння знаходити, аналізувати й систематизувати необхідну інформацію, розвиток критичного мислення, самостійна творча діяльність. Студентам необхідно навчитися працювати з великим обсягом інформації: узагальнювати та робити висновки з отриманого матеріалу. Тому посилюється інформатизація освіти, відбувається включення до системи освіти інформаційного середовища і залучення Інтернет – ресурсів.

Під впливом інформатизації відбуваються кардинальні зміни у всіх сферах життя й професійної діяльності людей, зокрема – в науці і освіті. Домінуючою тенденцією подальшого розвитку сучасної освіти є перехід до повної інформатизації освітнього процесу.

Розвиток інформаційних і телекомунікаційних технологій сформував необхідні передумови для створення мережевих сервісів як способу комунікації під час здійснення освітнього процесу й пошуку інформації та аудіо-відеоресурсів як засобу накопичення, зберігання й розповсюдження інформаційних і методичних ресурсів, доступних будь-якому користувачеві.

Особливого значення при впровадженні інформатизації в освітній процес набуває використання мережевих сервісів, які сприяють розвитку якісно нових Інтернет-проектів у сфері освіти.

Таким чином, важливим фактором створення та використання інформаційно-освітнього середовища для методичного забезпечення навчання є інформаційна інфраструктура навчального закладу, що передбачає використання мережевих сервісів у навчальному процесі. Створення такої інфраструктури є запорукою успішного впровадження інформаційних технологій в освіту на всіх її рівнях, що дозволяє комп'ютеризувати навчальну, виховну, управлінську та будь-яку іншу діяльність навчального закладу.

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗРОБЛЯННЯ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

**Сліпухіна К. В.**

## **RECOMMENDATIONS FOR DEVELOPING AN EDUCATIONAL MANAGEMENT PROGRAM MANAGEMENT PROGRAM**

**Slipukhina K. V.**

Програма управління розвитком повинна бути зумовлена стратегіями закладу дошкільної освіти; спрямована на реалізацію Конституції України, конвенції ООН про права дитини, Концепції національного виховання, Концепції дошкільного виховання в Україні та основних нормативних документів освітнього напрямку як: Закон України «Про освіту», Закон України «Про мови», Закон України «Про дошкільну освіту», Закон України «Про охорону дитинства», Положення про дошкільний навчальний заклад України, Базовий компонент дошкільної освіти в Україні.

Програма управління розвитком закладу дошкільної освіти повинна враховувати потреби сучасного українського суспільства, умов його інтеграції в європейське і світове співтовариство, соціальне замовлення в період оновлення.

Проблема: відсутність цілеспрямованого та системного управління розвитком закладу дошкільної освіти.

Мета програми – удосконалення управління закладом дошкільної освіти, виявлення та впровадження інноваційних ідей розвитку закладу, підвищення професіоналізму педагогічних кадрів, створення умов для формування життєвої компетентності дитини, сприяння підвищенню авторитету і ролі сім'ї у вихованні і соціалізації дітей; піднесення на якісно новий рівень роботи ЗДО з батьками.

Програма повинна складатись із декількох проектів, які з огляду на результати аналізу стану закладу, уможливають його розвиток: «Формування життєвої компетентності дитини», «Підготовка до школи», «Взаємодія дошкільного закладу з батьками», «Управління персоналом», «Удосконалення



управління ЗДО».

Проект 1. Формування життєвої компетентності дитини.

*Мета:* формувати життєву компетентність дитини.

*Завдання:* формування всебічно розвиненої особистості дитини.

*Задача:* створити умови для всебічного розвитку дитини.

*Очікувані результати:* соціальна компетентність дитини; інтелектуальний та креативний розвиток; фізичне, психічне та соціальне здоров'я дитини

Проект 2. Підготовка до школи.

*Мета:* задоволення потреб громадян у вихованні та навчанні дітей дошкільного віку, у підготовці їх до навчання у школі

*Завдання:* реалізація державної політики в галузі освіти; соціалізація дитячої особистості; розвиток дітей відповідно до вікових особливостей, особистісних якостей, природних здібностей; надання кваліфікованої допомоги дітям у формуванні вмінь та навичок, необхідних для навчання у школі.

*Задача:* організувати роботу групи короткотривалого перебування дітей з підготовки до школи.

*Очікувані результати:* охоплення дітей п'ятирічного віку дошкільною освітою; забезпечення наступності в роботі дошкільної і початкової ланок; підняття престижу закладу дошкільної освіти та його конкурентоздатності.

Проект 3. Взаємодія дошкільного закладу та батьків.

*Мета:* сприяти підвищенню авторитету і ролі сім'ї у вихованні і соціалізації дітей; піднесенню на якісно новий рівень роботи ЗДО з батьками.

*Завдання:* формування психолого-педагогічної культури батьків; мотивування батьків до співпраці з ЗДО.

*Задача:* оптимізувати роботу з батьками.

*Очікувані результати:* залучення батьків до формування освітньої та виховної діяльності в ЗДО; мотивація батьків до співпраці з педагогічним колективом ЗДО

Проект 4. Управління персоналом.

*Мета:* підвищення професіоналізму педагогічних кадрів.

*Завдання:* створити умови для саморозвитку і самореалізації педагогічних працівників; підвищити мотивацію вихователів до інноваційної діяльності.

*Задача:* розробити систему безперервної освіти педагогічних працівників, формувати готовність до інноваційної діяльності.

*Очікувані результати:* підвищення рівня професіоналізму педагогічних працівників; розвиток інноваційної діяльності в ЗДО; забезпечення високого науково-методичного рівня освітньої діяльності в ЗДО

Проект 5. Удосконалення управління ЗДО.

*Мета:* удосконалити діяльність завідувача ЗДО

*Завдання:* удосконалення функцій управління дошкільним навчальним закладом; підвищення рівня управлінської компетентності.

*Задача:* привести систему управління ЗДО до сучасних вимог.

*Очікувані результати:* високий рівень компетентності завідувача ЗДО; високий рівень якості управління ЗДО; конкурентоспроможність закладу дошкільної освіти.

## **ПРАКТИКА МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Сміян Т. Г.**

## **PRACTICE OF MODERNIZATION OF MANAGEMENT OF A MODERN PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION**

**Smiian T.G.**

Стрімка динаміка процесів цивілізаційного розвитку, потужне зростання обсягу інформації, постійне оновлення технологій, а також пандемія COVID-19 посилюють необхідність кожної свідомої людини адаптуватися до постійних змін та нововведень, безперервно здобувати нові знання, загострюють потребу підвищувати свій освітній рівень. Інтенсивні зміни реалій сьогодення вимагають від керівників закладів дошкільної освіти шукати шляхи оновлення та ідеї для розвитку.

Проведене нами на базі комунального закладу «Дошкільний навчальний заклад (ясла-садок) № 396 комбінованого типу Харківської міської ради» дослідження показало невідповідність рівня модернізації управління закладом дошкільної освіти тим вимогам, які до нього висуває суспільство.

Робота у даному напрямі не носить системного характеру, часто буває хаотичною. Було проведено аналіз кількісного і якісного складу педагогічного колективу, оцінено якість дотримання нормативно-правових аспектів в управлінні; планування та контрольної-аналітичної діяльності; науково-методичної роботи та її результативності; маркетингової діяльності; фінансового та кадрового забезпечення; інформатизації.

Встановлено, що якість дотримання нормативно-правових аспектів управління, планування та контрольної-аналітичної діяльності, маркетингової діяльності, фінансового й кадрового забезпечення, методичної роботи знаходяться на достатньому рівні. Проте інформатизація ЗДО знаходиться на критичному рівні. На достатньому рівні виявились рівень організації освітнього процесу в дитячому садочку та ефективність управління цим процесом; якість матеріально-технічних та санітарно-гігієнічних умов; якість фізкультурно-оздоровчої роботи й медичного обслуговування. Якість харчування дітей – відповідає високому рівню.

Відповідно до отриманих результатів зроблено висновок про необхідність модернізації усіх видів управлінської діяльності за всіма об'єктами управління.

Задля цього нами розроблено комплексно-цільову програму з модернізації управління закладом дошкільної освіти за такими розділами: аналітична діяльність; планування й прогнозування; організаційно-творча діяльність; контрольної-регулятивна діяльність; рефлексія управління.

В розділі «Аналітична діяльність», зокрема, спланована система заходів, спрямованих на здійснення глибокого аналізу стану управління закладом освіти й усіх напрямків його діяльності. Ключовими завданнями тут є визначення резервів і шляхів удосконалення управління якістю освіти, підвищення рівня професійної підготовки педкадрів, активізація їх самоосвітньої діяльності,

розвиток здатності педагогів до прискореної адаптації в умовах модернізації, залучення громадськості до розвитку ЗДО, встановлення взаємозв'язків між потребами й можливостями зовнішнього та внутрішнього середовища ЗДО.

Серед основних заходів цього розділу програми на першому році її реалізації є такі: створення творчої групи з розробляння перспективної моделі ЗДО; проведення анкетування «Формування нових організаційних відносин, що забезпечують активну рівноправну участь всіх членів колективу в роботі в режимі розвитку»; організація диференційованої методичної роботи з педагогічними кадрами; проведення семінару-практикуму «Формування педагога нової формації: педагога-новатора»; розробляння портрету випускника ЗДО на основі вимог Базового компонента дошкільної освіти в Україні; проведення загальних зборів колективу та батьків «Вивчення стану та соціологічне обстеження зовнішнього середовища, вивчення соціальних запитів населення» та рада ЗДО з аналізу стану МТБ ЗДО, визначення рівня її відповідності до роботи в умовах модернізації».

Вважаємо, що організована в такий спосіб робота сприятиме покращенню управління, підвищенню іміджу ЗДО.

## **ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТІСНО ЗОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Стрельченко К. В.**

### **THE PRACTICE OF IMPLEMENTING A PERSONALY-ORIENTED APPROACH IN GENERAL SECONDARY INSTITUTION MANAGEMENT**

**Strelchenko K. V.**

Сучасні тенденції оновлення системи освіти визначають необхідність орієнтації управління на особистість, її потреби, створення умов для забезпечення всебічного розвитку всіх учасників освітнього процесу.

Основу особистісно зорієнтованого підходу становить сукупність вихідних теоретичних положень про особистість і практичні методичні засоби,

що сприяють її розумінню як цілісності, вивченню особистості педагога, створенню умов для її саморозвитку, самоактуалізації.

Особистісно зорієнтований підхід в управлінні закладом освіти передбачає, що на зміну філософії «впливу» приходять філософія співробітництва, взаємодії.

Реалізація процесу управління закладом загальної середньої освіти на основі особистісно зорієнтованого підходу в ході спільної діяльності всіх суб'єктів освітнього процесу дозволяє вирішувати низку завдань: управління розробкою і реалізацією концепції, програми розвитку ЗЗСО; розробка і освоєння адекватних технологій в управлінні освітнім процесом на основі особистісно зорієнтованого підходу; забезпечення умов для максимального розкриття можливостей педагогічного колективу, кожного педагога, їх професійно-особистісного розвитку; забезпечення різносторонньої діагностики, контролю, моніторингу. Удосконалення реалізації особистісно зорієнтованого підходу повинно ґрунтуватися на вивченні потреб педагогів, їх мотивації, рівня професійної компетентності, особистісних якостей, умов які сприяють або заважають розвитку педагогічного колективу тощо та врахуванні цих показників у плануванні роботи з персоналом закладу освіти. Тобто, тільки вивчення особистості педагога на діагностичній основі, дозволить нам розробити заходи та створити умови які сприятимуть його розвитку.

Нами було здійснено аналіз стану реалізації особистісно зорієнтованого підходу, основними завданнями якого були такі: вивчення потреб членів колективу, мотивація членів педагогічного колективу (рівень та спрямованість), мотиваційні фактори які домінують в мотиваційній сфері педагогічних працівників, оцінка якості діяльності керівника ЗЗСО щодо реалізації особистісно орієнтованого підходу в управлінні колективом.

На основі отриманих даних ми дійшли висновку, що переважна більшість вчителів однією з умов реалізації потреб визнають свій саморозвиток.

Досліджуючи соціальний досвід вчителів, нами було вивчено рейтинг профілів особистісних характеристик, які сприяють і перешкоджають

самореалізації. Більшість педагогів виділяють самостійність і працелюбність як характеристики особистості, що сприяють самореалізації. Відсутність самокритичності й небажання виділятися із колективу називають як такі, що перешкоджають самореалізації.

Вивчення мотиваційної структури особистості дозволяє зробити висновок що переважним мотиваційним спрямуванням вчителів є значимість загальної активності (13 чоловік) та соціальної корисності (9 чоловік). Це означає, що досліджувані надають перевагу робочому спрямуванню, у порівнянні із життєвою спрямованістю.

Для визначення якості діяльності керівника ЗЗСО щодо реалізації особистісно зорієнтованого підходу в управлінні нами було адаптовано кваліметричну модель, яку розробила Т. Хлебнікова. Оцінку здійснювала експертна група за 6 параметрами. Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що якість реалізації особистісно зорієнтованого підходу в управлінні персоналом закладу освіти відповідає достатньому рівню (0,64).

З метою покращення реалізації особистісно зорієнтованого підходу в управлінні персоналом закладу освіти ми пропонуємо розробити комплексно-цільову програму.

## **КРОКИ ДО ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ СІЛЬСЬКОЇ МІСЦЕВОСТІ**

**Татарніков В. М.**

## **STEPS TO THE FORMATION OF A POSITIVE IMAGE OF A RURAL EDUCATIONAL INSTITUTION**

**Tatarnikov V. M.**

На основі вивчення теоретичного та практичного досвіду іміджування нами було з'ясовано складові компоненти іміджу та розроблено алгоритм створення позитивного іміджу Комунального закладу «Бірківська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів» Зміївської міської ради Чугуївського району Харківської області.

Важливими компонентами формування позитивного іміджу є:

1. Наявність перспектив розвитку закладу освіти. У школі розроблена «Стратегія розвитку на 2020 – 2025 роки», у якій сформульовано місію, мету та провідні ідеї закладу.

2. Сприятливий психологічний клімат в колективі. Індикаторами сприятливого психологічного клімату в закладі є: відсутність довготривалих і емоційно виснажливих конфліктів; можливість завжди отримати психологічну підтримку. Також сприяють позитивному мікроклімату наші традиції: привітання з днем народження, вітання ювілярів у місцевій газеті «Вісті Зміївщини», екскурсії до визначних місць Харківщини та України, спільне відвідування театрів, музеїв тощо.

2. Професіоналізм та авторитет керівника закладу. Позитивний імідж керівника забезпечується: авторитетом у колективу закладу, серед учнів та батьків та зовнішніх групах громадськості. Для цього директор школи постійно бере участь у різноманітних фахових конкурсах (Переможець обласного етапу «Учитель року», «Фестивалю – огляду освітніх інтернет ресурсів», «Фестивалю добрих практик» та ін.). Робота з батьками, громадськими організаціями побудована на засадах педагогіки партнерства (укладено договори про спільні дії з правоохоронними органами, амбулаторією сімейної практики та медицини с. Бірки, органами місцевого самоврядування); проводяться спільні заходи з громадськими організаціями та батьками (створення та ефективна робота Ради школи; проведення експериментальних уроків батьками, які мають науковий ступінь; легкоатлетичний забіг «Кілометри перемоги» та ін.)

3. Позитивний імідж персоналу школи забезпечується: незмінною якістю освітньої діяльності; високим інноваційним потенціалом, проявом ініціативності, наявністю авторських розробок. Педагоги школи розповсюджують свій досвід через фахові друковані та електронні засоби («На урок», «Всеосвіта», педагогічне видавництво «Плеяди»), беруть участь у фахових конкурсах («Учитель року», «Інноваційний урок фізичної культури з елементами футболу», «Кращий кабінет» тощо). Заклад освіти за результатами

ЗНО з усіх предметів, посідає перші місця серед шкіл Зміївщини, що говорить про високий рівень організації освітнього процесу.

4. Висока якість освітніх послуг. Показником цього є рівень освітніх досягнень учнів і випускників. Так, учні школи є призерами II, III етапів Всеукраїнських учнівських олімпіад та МАН, переможцями та призерами спортивних конкурсів та змагань обласного та Всеукраїнського рівнів. У закладі розроблена модель роботи з обдарованими учнями, в основі якої лежить індивідуальний підхід (робота гуртків: «Джура», «Умілі руки», «Читайлик»; факультативи з історії, української, англійської мови, фізики, хімії, математики тощо). До їх проведення залучаємо викладачів закладів вищої освіти, науковців Науково-дослідної станції птахівництва Академії аграрних наук України.

5. Ефективність функціонування учнівського самоуправління. Так, у закладі діє учнівське самоврядування «Республіка Розумних Рішень», особливістю роботи якого є співпраця з органами місцевого самоврядування (старосат с. Бірки, Зміївська міська рада).

6. Яскрава зовнішня атрибутика і достатня навчальна база закладу. Вона досягається тим, що у приміщеннях завжди чистота і порядок; естетично привабливий дизайн і інтер'єр; заклад забезпечений необхідним навчальним обладнанням; стабільно функціонують усі інженерні системи життєзабезпечення закладу. Школа бере активну участь в різноманітних проектах, направлених на поліпшення матеріально-технічної бази. Так, переможними були проекти: «Рух – це життя» (встановлено вуличні тренажери), «Кабінет Захисту України» (встановлено інтерактивний тир, мультимедійне обладнання).

7. Наявність власного веб-сайту і реклами закладу. Це виключно важливий компонент позитивного іміджу школи XXI століття. Сайт КЗ «Бірківська ЗОШ I-III ст.» ввійшов у десятку кращих сайтів серед сільських закладів України у VIII Конкурсі на кращий веб-сайт закладу освіти, який було проведено Інтернет Асоціацією України (ІнаУ). окрім того, діє сторінка закладу в мережі Facebook та Інстаграм.



Алгоритм формування позитивного іміджу закладу освіти має такі складові: виявлення соціальних груп, зацікавлених в наданні освітніх послуг, уявлень, що склалися про школу; вивчення актуальних переваг і очікувань аудиторії; контроль проміжних результатів та їхнє коригування; моніторинг сформованості іміджу.

## **ТЮТОРСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПОЗАУРОЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Твердохліб Г. В.**

## **TUTORIAL TECHNOLOGIES IN EXTRACURRICULAR ACTIVITIES**

**Tverdokhlib G. V.**

Підсумки останніх десятиліть щодо результативності освіти свідчать про те, що сучасна система освіти, навіть при застосуванні різноманітних педагогічних інновацій, не здатна повністю вирішити завдання якісного навчання дітей.

Для сучасної людини актуальним стає пошук власного шляху у професії, у набутті авторського стилю діяльності, права на індивідуальну траєкторію особистісного розвитку.

Необхідність більш повного врахування індивідуальних особливостей школярів призводить до завдання розробки не єдиної для всіх освітньої програми, а серії варіативних програм, згідно яких потрібно не тільки навчати всіх по-різному, а й навчати різного.

Реалізація принципу індивідуалізації призводить до необхідності складати в ідеалі для кожного учня індивідуальну освітню програму (ІОП), враховуючи інтереси і схильності дитини, а також надавати підтримку в її засвоєнні (супровід).

Педагогічний колектив Харківського ліцею № 89 працював над упровадженням та реалізацією тьюторської технології у позаурочному навчанні протягом 2015-2021 рр. відповідно до наказу МОН України від 15.07.2015 № 764 «Про проведення дослідно-експериментальної роботи на базі

загальноосвітніх навчальних закладів України» за темою «Тьюторська технологія як засіб реалізації принципу індивідуалізації в освіті»

На початку експерименту творчою групою педагогів з виявлення та розвитку обдарованих учнів було складено план реалізації досліджу. Завдання групи полягало у організації індивідуального супроводу та побудові особистісної траєкторії розвитку учасників освітнього процесу.

На першому етапі експерименту було виявлено стан готовності педагогів до упровадження дослідницької діяльності та ознайомлено з науково-методичними аспектами тьюторських технологій.

На другому етапі було організовано психологічний супровід дослідницької діяльності засобами анкетування, колективного обговорення, діагностування готовності учасників освітнього процесу до здійснення експериментальної роботи. Учителями-методистами було розроблено перспективний план роботи з обдарованими учнями. Відповідно до нахилів та здібностей ліцеїстів було об'єднано в групи за напрямками: фізико-математичний, природничий, гуманітарний та лідерський. Саме такий підхід дав змогу педагогам орієнтуватися на індивідуальні освітні пріоритети кожного учня та сприяти організації допомоги у визначенні особистісного освітнього шляху та побудові індивідуальної освітньої програми.

Третій етап був спрямований на набуття досвіду щодо упровадження тьюторських технологій в позаурочній діяльності. Це спільні заняття з викладачами ЗВО, відвідування лабораторій при науково-дослідницьких інститутах, виступи на науково-практичних конференціях різних рівнів, заняття з тренерами-коучами різних напрямків, участь у лідерських проектах, діяльність творчих лабораторій. Такі заходи сприяють створенню оптимальних природовідповідних умов освіти учня, розвитку його мотивації до навчання, виявлення у нього мотивації до інтелектуальної праці та задоволення від її наслідків.

Водночас виховна робота ліцею передбачає доступність кожного учасника освітнього процесу до всіх можливих ресурсів для свого

особистісного освітнього руху. Актуальним елементом тьюторських технологій наш заклад вбачає учнівське самоврядування, де учні можуть набувати досвіду самостійності, комунікабельності, креативності та спробувати себе як лідера.

Проте у ході реалізації експерименту виникали питаннями, що стосуються відсутності нормативно-правового оформлення тьюторської діяльності у ЗЗСО та визначення границь роботи вчителя та тьютора.

**ВИЗНАЧЕННЯ УМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ  
КОМПЛЕКСНО-ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ З УДОСКОНАЛЕННЯ  
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ МЕНЕДЖЕРІВ**

**Терещенко М. В.**

**DETERMINATION OF CONDITIONS OF IMPLEMENTATION  
COMPREHENSIVE TARGET PROGRAM FOR IMPROVING  
MANAGEMENT OF PROFESSIONALISM MANAGEMENT  
DEVELOPMENT**

**Tereshchenko M. V.**

Під час науково-дослідної практики нами було розроблено на діагностичній основі комплексно-цільову програму з удосконалення управління розвитком професіоналізму менеджерів. В основу розроблення програми було покладено таку проблему: недостатній рівень управлінської діяльності з розвитку професіоналізму менеджерів, відсутність системи роботи з ними щодо розвитку їхнього професіоналізму особистості й діяльності.

Бажаний результат: створення цілісної системи з розвитку професіоналізму менеджерів, удосконалення її структури, підвищення рівня управлінської діяльності з професійного розвитку менеджерів на основі оновлення підходів до цієї діяльності.

Програма складається з 4 етапів (інформаційно-аналітичний, організаційно-методичний, практичний, узагальнювальний) і розрахована на 1,5 року.

Упровадження програми потребує створення відповідних умов, а саме:

1) адміністративно-педагогічних:

- чітка постановка цілей і завдань;
- своєчасне збирання й оброблення інформації про практичне виконання запланованих заходів;
- корекція планів, доведення їх до виконавців;
- контроль виконання запланованих заходів;
- наслідки контролю: усунення відхилень, стимулювання працівників закладу до особистої діяльності;
- аналіз виконаних дій, збирання, оброблення й наступне використання отриманої в ході аналізу інформації;
- скоординованість усіх внутрішніх заходів, оптимальність суспільних доручень, рівномірна завантаженість учасників процесу підготовки;

2) морально-психологічних:

- стимулювання менеджерів до реалізації запланованих заходів;
- розроблення й упровадження системи морального та матеріального забезпечення учасників програми;
- розвиток спрямованості на самовдосконалення та саморозвиток;
- установлення певних пілг для учасників програми, облік участі працівників у запланованих заходах, облік результативності їх роботи;

3) матеріально-технічних:

- розроблення фінансово-економічного забезпечення програми, визначення статей фінансових надходжень, залучення спонсорів до фінансування проекту;
- забезпечення навчальних приміщень необхідним сучасним матеріально-технічним оснащенням, науково-методичною літературою для здійснення запланованих заходів;
- обладнання навчального кабінету сучасними інформаційними приладами;

4) санітарно-гігієнічних:

- організація спортивно-оздоровчої роботи з менеджерами;
- дотримання температурного, повітряного, світлового режимів в організації.

Отже, зазначені умови сприятимуть якісній реалізації розробленої програми в практику роботи організації.

## **ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ХОРЕОГРАФІЇ ЗАСОБАМИ КОМПЛЕКСНО-ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ**

**Тіщенко О. М.**

## **IMPROVING THE QUALITY OF TRAINING OF FUTURE CHOREOGRAPHY TEACHERS BY MEANS OF COMPLEX-TARGET PROGRAM**

**Tishchenko O. M.**

Чимало науковців вважають найефективнішим в управлінні закладом освіти, освітніми процесами програмно-цільовий підхід, який дозволяє побачити об'єкт управління в системі, проаналізувати його, оцінити за параметрами, визначити ступінь їх відхилення від запланованих. На основі цього підходу розробляють комплексно-цільові програми для розв'язання управлінських завдань різного рівня та рангу, у т. ч. для підвищення якості підготовки майбутніх учителів хореографії.

Комплексно-цільові програми як система органічно пов'язаних між собою напрямків діяльності закладів освіти (ЗО) розширюють можливості практичного застосування теорії систем в управлінні освітнім процесом і дозволяють визначити якість та результати управління, з'ясувати причини його негативних та/або позитивних наслідків. Розроблення таких програм, спрямованих на досягнення генеральної мети як головного кінцевого результату діяльності, також дає уможливлене створення моделі управління, яка орієнтує та направляє роботу педагогічних колективів на певний період. Від обґрунтованості та збалансованості всіх компонентів програм, урахування

факторів, що забезпечують її виконання, залежить реальність і якість її реалізації.

Під час складання комплексно-цільової програми для вдосконалення управління формуванням міжкультурної компетентності майбутніх учителів хореографії нами було адаптовано підходи А.Єрмоли, В. Зверєвої, О. Мармази, П. Третьякова, Т. Шамової.

Проблема:

- недостатній рівень управлінської діяльності з формування міжкультурної компетентності майбутніх учителів хореографії;
- невідповідність між реальним рівнем якості управлінської діяльності керівника та необхідним для здійснення результативного управління формуванням міжкультурної компетентності майбутніх учителів хореографії;
- відсутність механізму забезпечення здобувачів освіти якісною своєчасною інформацією, необхідною для підвищення рівня міжкультурної компетентності;
- необхідність розроблення тактичної й операціональної програм включення майбутніх учителів у процеси з оволодіння технологіями саморозвитку, сучасними технологіями розвитку міжкультурної взаємодії, у т.ч. педагогічної культури.

Мета: розробити технологію управлінської діяльності з формування міжкультурної компетентності майбутніх учителів хореографії.

Завдання:

- підвищення рівня міжкультурної компетентності майбутніх учителів хореографії;
- оптимізація матеріально-технічних, морально-психологічних, фінансових умов щодо вдосконалення управління процесом розвитку культури організації;
- підвищення рівня управлінської діяльності за визначеним аспектом.

Технологія реалізації:

- діагностика стану міжкультурної компетентності майбутніх учителів хореографії й управління її формуванням;
- удосконалення науково-методичної роботи з викладачами;
- оптимізація мікроклімату в закладі освіти;
- залучення спонсорів до розв'язання окреслених проблем.

Бажаний результат: удосконалення діяльності керівників ЗО з формування міжкультурної компетентності майбутніх учителів хореографії, підвищення рівня професійно-особистісних якостей на засадах оновлення підходів до цієї діяльності, підвищення якості науково-методичної роботи з викладачами.

Термін реалізації: 1 рік.

Кожен етап програми забезпечений необхідними (законодавчими, нормативними, інструктивними, аналітичними, порівняльними, узагальнювальними тощо) матеріалами для роботи.

## **ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ МІСІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**Хайкіна М. О.**

### **DEFINITION OF THE MAIN ELEMENTS OF THE MISSION OF THE ENTERPRISE**

**Khaikina M. O.**

Головним елементом ідеологічної бази формування підприємства є місія. Розглянемо основні елементи місії підприємства, такі як: цільові споживачі, продукцію (послуги), які виробляє підприємство, ринки збуту, технологія, формулювання економічних завдань, філософія, самооцінка, імідж, ставлення до персоналу, які представлено в таблиці 1.

<b>Елемент</b>	<b>Зміст</b>
Цільові споживачі	Ідентифікація споживачів підприємства. Діяльність підприємства може бути зорієнтована на урядові агентства, індустріальних споживачів, вузький прошарок

	населення з високими доходами або населення загалом
Продукція або послуги, які виробляє підприємство	<p>Опис основних видів продукції та послуг підприємства, які пропонуються.</p> <p>Підприємства часто досягають стратегічних переваг, не просто продаючи матеріальний продукт, а домагаючись ринкових переваг шляхом синергії за рахунок інтеграції конкурентоспроможності власне матеріального продукту з нематеріальними стратегічними перевагами, такими як володіння більшою часткою ринку, розвинутою дистриб'юторською мережею або позитивним споживчим іміджем</p>
Ринки	Визначення географічних регіонів обслуговування підприємства. Це може бути місцевий регіон, частина області, кілька областей, наприклад, західна частина країни, уся країна, окремі закордонні країни або цілі глобальні регіони, приміром, Західна Європа або Північна Америка
Технологія	Повідомлення про базові технології підприємства. Підприємству необхідно розкрити інформацію про використання ним новітніх або традиційних технологій
Формулювання широких економічних завдань	Розкриття економічної мети, яку переслідує підприємство. Чи націлене підприємство на виживання/підтримку існуючого рівня прибутковості або на зростання, високу прибутковість і агресивну конкуренцію
Філософія	Підтвердження основних переконань, етичних цінностей і філософських пріоритетів підприємства. Може проявлятися, наприклад, у тому, чи висуває підприємство на перший план інтереси своїх працівників, акціонерів або клієнтів; або, скажімо, у тому, де пролягає рубіж його стратегії, у «сірому» припустимому просторі між буквою закону й духом етичних вимог



Самооцінка	Формулювання недоліків підприємства і його конкурентних переваг. Такі переваги можуть укладатися в унікальному продукті, технології, репутації серед споживачів або територіальному розташуванні
Турбота про імідж	Формулювання того, як підприємство хотіло б виглядати в очах громадськості. Якою мірою поряд із переслідуванням цілей прибутковості й ефективності підприємство бере участь у розв'язанні позаекономічних проблем, таких як охорона природи або програми соціального розвитку
Ставлення до персоналу	Заява про ставлення підприємства до його персоналу. Чи розглядає підприємство своїх працівників як надбання, що має власну людську цінність, надаючи можливості для освіти, професійного зростання й саморозвитку, або ж просто ставиться до них як до замінного економічного ресурсу

## **ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ АСПЕКТ**

**Чередніченко А. А.**

## **PRACTICE OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROCESSES IN THE INSTITUTION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION ASPECT**

**Cherednichenko A. A.**

Заклади освіти сьогодні перебувають у інноваційному пошуку.

Відтак, управління інноваційними процесами стало складовою загальної системи управління освітою. Воно здійснюється на загальнодержавному, регіональному рівнях та на рівні закладів загальної середньої освіти. Спільним для всіх рівнів управління освітою є прагнення подолати адміністративний стиль управління, мінімізувати бюрократичні зв'язки між рівнями управління, використовувати інтелектуальний та творчий потенціал педагогів, залучати

вчених до вирішення проблем сучасної педагогічної практики.

Нами проведено аналіз стану управління інноваційними процесами в Харківській загальноосвітній школі I-III ступенів школи № 111 Харківської міської ради Харківської області.

Комплекс методик, сформований на основі робіт Є. Макагон, передбачав вивчення актуальності та результативності інновацій, впроваджуваних у закладі освіти; встановлення рівня сформованості інноваційного середовища в ньому; оцінювання виконання організаційних заходів щодо впровадження інноваційних педагогічних технологій; визначення стану організації науково-методичної роботи щодо впровадження інновацій; визначення рівня управління інноваційними процесами.

Встановлено, що інновації, які впроваджуються в закладі освіти, їх актуальність і результативність знаходяться на середньому рівні. Більшість респондентів (учителі, члени адміністрації, здобувачі освіти) вважають, що інновації є потребою часу. Проте не всі погоджуються з тим, що інновації, впроваджені в закладі освіти, є актуальними, а рівень їхньої результативності достатній.

Щодо сформованості інноваційного середовища в школі (визначено за показниками, розробленими Л. Ващенко), то за більшістю факторів воно відповідає середньому рівню.

Заходи, сплановані в межах науково-методичної роботи школи, щодо впровадження інновацій, оцінені респондентами відповідно достатньому рівню. Вони, на думку опитаних, сприяють підвищенню рівня інноваційної компетентності педагогів, загальному рівню розвитку закладу освіти, підвищенню іміджу школи в мікрорайоні.

Достатньою є також і діяльність шкільного психолога щодо психологічного супроводу впровадження інноваційних технологій в освітній процес. Проте більше уваги слід приділяти саме роботі з педагогами й батьками щодо цього.

Дані, наведені вище, враховувались нами під час оцінювання безпосередньо управління інноваційними процесами в школі. Для цього були адаптовані кваліметричні моделі, розроблені В. Григорашем. Було оцінено стан розробленості

стратегії розвитку закладу освіти, розвиток організаційної структури ЗО, безпосереднє здійснення інноваційної діяльності та результативність інноваційної діяльності.

Усі фактори отримали оцінки, що відповідають середньому рівню. Слід при цьому зазначити, що адміністрація закладу недостатньо уваги приділяє організації співпраці школи з науковцями, організації наукового консультування, кваліфікованої експертизи. Мало уваги приділяється також організації діяльності творчих груп, інноваційних майстерень. У роботі методичних об'єднань недостатньо аналізується інноваційна спрямованість у діяльності окремих педагогів. Усе це негативно позначається на результативності інноваційної діяльності, системності управління нею.

Відтак, необхідно створити цілісну систему управління інноваційними процесами в закладі загальної середньої освіти за такими напрямками: розвиток готовності педагогів до інноваційної діяльності, організація інноваційної діяльності, контроль за інноваційною діяльністю та регулювання освітнього процесу, розроблення критеріїв оцінювання результативності інноваційної діяльності.

### **ЗМІСТ І СТРУКТУРА КОМПЛЕКСНО-ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГА**

**Шинкевич М. О.**

### **CONTENT AND STRUCTURE OF THE COMPLEX-TARGET PROGRAM ON IMPROVEMENT OF MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF INFORMATION CULTURE OF THE TEACHER**

**Shynkevych M. O.**

Об'єктом нашого дослідження було визначено розвиток інформаційної культури педагогів, предметом дослідження – діяльність керівника з розвитку інформаційної культури педагогів.

Відповідно до визначених завдань було використано такі методи дослідження: *теоретичні*: аналіз психолого-педагогічної літератури, наукових

робіт з проблем управління школою для визначення суті поняття «інформаційна культура», порівняльний аналіз, синтез, узагальнення, моделювання для з'ясування змісту управлінської діяльності з розвитку інформаційної культури педагогів; *емпіричні*: спостереження, бесіда, тестування, опитування, діалог, анкетування, вивчення практичного досвіду роботи педагогів і керівників школи.

База дослідження: Харківська гімназія № 144 Харківської міської ради Харківської області.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробленні на діагностичній основі комплексно-цільової програми з удосконалення управління розвитком інформаційної культури педагогів. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності керівників закладів освіти різних типів і форм власності, а також у системі підвищення кваліфікації керівників системи загальної середньої освіти.

Отже, на діагностичній основі було розроблено комплексно-цільову програму з удосконалення управління розвитком інформаційної культури педагогів, яка складається з 5 етапів: інформаційно-аналітичний, планово-прогностичний, організаційно-виконавчий, регулятивно-корекційний, узагальнювальний – і розрахована на три роки.

Проблема: відсутність цілеспрямованості, системності й упорядкованості роботи керівника навчального закладу з розвитку інформаційної культури педагогів.

Наявність суперечностей:

- між реальним рівнем розвитку інформаційної культури педагога та необхідним відповідно до сучасних освітніх вимог;
- між практичною потребою реалізації сучасних освітніх парадигм та існуючою системою управління процесом розвитку інформаційної культури педагога;
- між потребами теорії і практики сучасного освітнього простору пояснити характер впливу рівня інформаційної культури педагога на процес його

професійного зростання та самовдосконалення й відсутністю необхідних для цього теоретичних засад і діагностичних методик;

- між потребами закладу освіти (ЗО) у педагогах, які мають високий рівень інформаційної культури, і відсутністю моделей розвитку інформаційної культури педагога в системі науково-методичної роботи ЗО.

**Загальна мета:**

- сприяння розвитку інформаційної культури педагога;
- удосконалення управлінської діяльності з розвитку інформаційної культури педагогів;
- підвищення рівня організації науково-методичної роботи з розвитку інформаційної культури педагогів у ЗО;
- задоволення інформаційних потреб учасників освітнього процесу.

**Принципи та передумови впровадження програми:**

- послідовність у діях адміністрації та педагогів ЗО;
- системність у роботі з педагогічними кадрами;
- об'єктивність і науковість інформації, що використовується;
- єдність поваги та вимогливості до особистості педагога;
- неперервність розвитку професійного рівня педагогів.

**Очікуваний результат:** створення в ЗО налагодженої сталої системи роботи керівника з управління розвитком інформаційної культури педагога.

**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБЛЯННЯ КОМПЛЕКСНО-ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАСОБАМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Шмагайло О. С.**

**RECOMMENDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF A COMPREHENSIVE TARGET PROGRAM FOR IMPROVING ASSET MANAGEMENT TIME MANAGEMENT**

**Shmahailo O. S.**

За результатами проведеного під час науково-дослідної практики у

Комунальному закладі «Дошкільний навчальний заклад (ясла-садок) № 180 Харківської міської ради» пропонуємо розробити комплексно-цільову програму на розв'язання проблеми вдосконалення управлінської діяльності засобами тайм-менеджменту.

Загальна мета: оптимізація робочого часу керівника закладу дошкільної освіти засобом впровадження технології тайм-менеджменту в управлінську діяльність.

Завдання:

1. Створити систему діагностичних методик щодо визначення пропорційності рівня результативності роботи адміністрації витраченому робочому часу та поставленим цілям.

2. Розробити схему раціонального планування робочого часу завідувача ЗДО, методиста, практичного психолога та заступника з господарської роботи.

3. Створити умови для психологічного сприйняття інновацій у роботу закладу.

4. Розробити систему річного планування в ЗДО на основі тайм-менеджменту.

5. Реалізувати ідеї тайм-менеджменту під час планування діяльності методичних об'єднань.

6. Організувати роботу творчих груп на основі технології управління часом.

7. Оптимізувати взаємодію керівника закладу освіти із педагогічним колективом.

Напрямок 1. Організація діяльності адміністрації ЗДО на засадах тайм-менеджменту:

- Підібрати та впорядкувати діагностичні методики щодо визначеності результативності роботи адміністрації.
- Провести дослідження на основі банку діагностичних методик.
- Виявити слабкі сторони у плануванні та результативності розподілу робочого часу завідувача ЗДО, методиста, практичного психолога та

заступника з господарської роботи.

- Скласти програму вдосконалення планування робочого часу адміністрації та раціонального цілепокладання.
- Провести теоретичний семінар з питань інноваційного підходу до управління особистим часом та постановки цілей (для адміністративного апарату ЗДО).

Напрямок 2. Розроблення річного планування на засадах тайм-менеджменту:

- Провести теоретико-практичний семінар з питань впровадження тайм-менеджменту та цільового підходу у різні ланки роботи закладу.
- Провести ділову гру «Планування і час».
- Планування роботи МО з впровадженням технологій тайм-менеджменту та цільового підходу.
- Надання методичної допомоги з питань планування на основі тайм-менеджменту.

Напрямок 3. Організація діяльності методичних об'єднань ЗДО на засадах тайм-менеджменту:

- Проведення адміністративного моніторингу з впровадження ідей тайм-менеджменту в практику роботи.
- Вивчення впливу інноваційних ідей на результати роботи адміністрації та педагогів.
- Вивчення діяльності творчих груп ЗДО на засадах тайм-менеджменту.
- Моніторинг використання часу та постановки цілей у річних планах роботи ЗДО, МО та індивідуальних.
- Педрада з питань особливостей діяльності ЗДО на основі цільового підходу та тайм-менеджменту.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ НЕЮ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

**Яковлєва В. В.**

## **RESULTS OF RESEARCH OF INNOVATIVE ACTIVITY AND ITS MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**Yakovleva V. V.**

Важливим в управлінні інноваційними процесами, є розроблення такої моделі, що дасть можливість керівнику здійснювати процес управління цілісно, на основі діагностики й моніторингу, а також забезпечуватиме ефективність впровадження нововведень.

Під час науково-дослідної практики ми провели дослідження готовності до інновацій педагогічного колективу та управління інноваційною діяльністю в комунальному закладі «Харківський навчально-виховний комплекс № 24 ім. В. Н. Пітікова».

З метою оцінки рівня інноваційного потенціалу педагогічного колективу було обрано методику Т. В. Морозової, яка дозволяє виявити спектр умов, що впливають на розвиток інноваційної діяльності педагога. За результатами опитування колективу педагоги вважають, що новації потрібні в управлінні закладом, у технологіях навчання, виховання та розвитку та у режимі роботи педагогів.

У цілому вчителі виявилися достатньо готовими до нововведень та обрали серед форм, які найбільше вплинули на готовність до інновацій, самостійну роботу та роботу в методоб'єднаннях (чи у творчій групі).

Організаційні умови, психологічний клімат та стимулювання педагоги оцінили як кращі умови для розвитку інноваційної діяльності. А перешкодою в освоєнні і розробці нововведень відмічено відсутність часу.

З метою діагностики готовності вчителя до саморозвитку було використано «Діагностичну карту педагогічної оцінки та самооцінки вчителя до саморозвитку». За результатами дослідження, у закладі переважна більшість педагогів мають середній рівень готовності до саморозвитку.



Педагогічні працівники із задоволенням беруть участь у заходах з підвищення кваліфікації. Важливим вважають розширення та урізноманітнення форм такої роботи, створення єдиної платформи для професійного спілкування, обміну досвідом, отримання методичної підтримки, вивчення міжнародного досвіду, пошуку вітчизняних та закордонних партнерів для спільних освітніх проектів.

Стан розвитку інноваційного середовища закладу освіти оцінено за методикою Л. М. Ващенко, яка дозволяє оцінити участь у формуванні інноваційного середовища адміністрації, вчителів, учнів та їх батьків а також інших закладів району та запитів суспільства. Проаналізувавши відповіді учасників, можна зробити висновки, що у закладі процес створення і впровадження інновацій запущено, але ще дуже багато потрібно зробити для належного рівня. Так, науково-методичний колектив потребує розширення. Для цього потрібно проводити методичні тижні та семінари, обмін досвідом з іншими школами. Необхідно залучати батьків та учнів до формування інноваційного середовища. Покращення потребує матеріально-технічна база школи.

Отже, з огляду на проведені дослідження керівництво закладу освіти та вчителі розуміють необхідність удосконалення інноваційного процесу, та самі стимулюють його розвиток, займаючись самоосвітою, працюючи та методоб'єднаннях та у творчих групах. Учителі готові до саморозвитку та вдосконалюють освітній процес, впроваджуючи сучасні інноваційні технології. А саме: розробляють нові види навчальних занять, позаурочних заходів, постійно використовують нестандартні прийоми при проведенні уроків. Завдяки такій роботі зростає професіоналізм колективу та розв'язуються проблеми впровадження інновацій.

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

**Ястребов О. О.**

## **RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT CULTURE OF THE HEAD OF THE INSTITUTIONAL INSTITUTION**

**Iastrebov O. A.**

За результатами проведеного дослідження під час науково-дослідної практики в Харківській гімназії № 1 Харківської міської ради Харківської області пропонуємо рекомендації з удосконалення управлінської культури керівника закладу освіти.

1. Розробити комплексно-цільову програму з удосконалення управлінської культури керівника закладу освіти.

2. Визначити основною проблемою, яку необхідно вирішити засобом програми: невідповідність наявного рівня управлінської культури керівника необхідному для ефективного управління сучасним закладом.

3. Сформулювати загальну мету програмної діяльності: підвищення рівня управлінської культури керівника закладу освіти.

4. Передбачити цілі-напрями вдосконалення управлінської культури:

- досконалення адміністративної культури керівника;
- підвищення менеджерської культури;
- розвиток організаційної культури;
- дотримання правової культури;
- удосконалення інформаційної культури.

5. Покласти в основу програми такі концептуальні ідеї:

- когнітивно-операційний компонент управлінської культури дає можливість вдосконалювати знання та вміння, необхідні для професійного управління;
- особистісний компонент управлінської культури забезпечує демократичний стиль керівництва;
- мотиваційно-ціннісний компонент управлінської культури дозволяє

оволодіти системою мотивів та цінностей, необхідних для забезпечення культури управління.

б. Розробити програму за розділами:

- Адміністративна культура. Мета: вдосконалення технології прийняття управлінських рішень, ефективний розподіл обов'язків, оцінки діяльності кадрів в закладі освіти.
- Менеджерська культура. Мета: вдосконалення управління освітнім процесом, системою роботи з кадрами, методичної роботи та нарадчої діяльності в гімназії.
- Організаційна культура. Мета: формування та розвиток організаційної культури в школі, оволодіння методами впливу на працівників.
- Інформаційна культура. Мета: створення ефективної інформаційної системи в закладі.
- Соціально-психологічна культура. Мета: удосконалення соціально-психологічних знань, вмінь керівника школи та створення сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі.
- Комунікативна культура. Мета: налагоджування оптимальних стосунків в колективі, розвиток інтерактивних навичок спілкування.
- Економічна культура. Мета: вдосконалення контролю за фінансово-господарською діяльністю та зміцненням матеріально-технічної бази закладу.
- Правова культура. Мета: визначення основних напрямів нормативно-правового забезпечення освітньої діяльності в школі.
- Політична культура. Мета: вдосконалення представницької функції керівника школи, розвиток політичної культури та оптимізація роботи з громадськістю.

*Наукове видання*

Інновації в управлінні закладами освіти: теорія та практика.  
Матеріали студентської науково-практичної конференції  
(10 листопада 2021 року)

**Відповідальний за випуск:** Гречаник О. Є.  
**Комп'ютерна верстка:** Астахова Л. М.

Відповідальність за дотримання вимог академічної доброчесності несуть автори.

Підписано до друку 11.10.2021. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Друк – цифровий. Ум. друк. арк. 4,6. Зам. № \_\_\_\_\_. Наклад 100 прим. Ціна договірна.

Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
Україна, 61002, м. Харків, вул. Алчевських, 29.