

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

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

*Монографія*

Київ, Харків – 2020

**УДК 374.7**

**ББК 74.4**

**О-72**

**ISBN**

**Рецензенти:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3.3. Професійне самовдосконалення керівника закладу освіти як умова підвищення якості освіти**

*Гречаник О. Є.*

Професійне самовдосконалення є важливим напрямом професійної освіти керівника будь-якої сфери, тим більше воно актуальне для керівників сфери освіти, оскільки впливає на якість освіти загалом, і зокрема на якість освітнього процесу, якість підготовки педагогічних і науково-педагогічних кадрів, сприяє (також і власним прикладом) розвитку мислення педагогів, їх уяви й інтуїції, здатності до швидкої орієнтації в реальних освітніх системах, умінню передбачати й ефективно діяти в різних ситуаціях, які виникають у процесі управління закладом освіти.

У пункті 2 статті 54 Закону України «Про освіту» наголошено на тому, що «Педагогічні, науково-педагогічні та наукові працівники зобов'язані постійно підвищувати свій професійний і загальнокультурний рівні та педагогічну майстерність...» [5]. Отже, сучасним закладам освіти (ЗО) потрібен керівник, який здатен постійно, послідовно й безперервно вдосконалювати зміст, методи, засоби своєї управлінської діяльності в межах отриманої професії, що можливо лише завдяки роботі над собою, здатності до професійного самовдосконалення протягом усієї педагогічної діяльності. Актуальність цієї проблеми обумовлена ще й тим, що здатність керівника закладу освіти до професійного самовдосконалення і спрямованість на нього, саморозвиток в особистісній і професійній сфері суттєво впливає на якість діяльності керованого ним педагогічного колективу та його професійне самовдосконалення. З огляду на це проблема підвищення якості освіти є провідною на сучасному етапі розвитку української освіти.

Проблему професійного самовдосконалення управлінських кадрів у сфері освіти в Україні успішно досліджують В. Григоращ, Г. Єльнікова, Н. Заверико, А. Калініченко, А. Капська, Н. Клокар, О. Клокар, Л. Рибалко, Т. Сорочан, Т. Суценко, О. Темченко, Т. Хлебнікова, Р. Черновол-Ткаченко та інші. Разом із тим, за всієї варіативності й багатогранності висвітлення науковцями проблеми підготовки управлінців до різних форм професійної самоактивності, потребують уточнення питання сутності професійного самовдосконалення керівника закладу освіти, його провідних особистісних детермінант, традиційно закріплених у терміні «готовність», та організаційно-методичних засад управлінської діяльності керівників вищих рівнів до цілеспрямованого розвитку керівників ЗО в процесі післядипломної педагогічної освіти.

Загальновідомо, що самовдосконалення – це свідома та систематична робота над собою з метою вдосконалення раніше сформованих і набуття нових якостей особистості. Самовдосконалення є

процесом усвідомленого, керованого самою особистістю розвитку, в якому в суб'єктивних цілях та інтересах самої особистості цілеспрямовано формуються й розвиваються її якості та здібності.

Проведений нами аналіз понятійно-термінологічного апарату теорії самовдосконалення дає підстави стверджувати, що, характеризуючи сутність професійно-педагогічного самовдосконалення, науковці визначають його і як роботу педагога над собою, і як специфічний вид діяльності, і як процес руху педагога до вершин професіоналізму, і як гармонійне поєднання різних форм самоактивності педагога, що забезпечують його особистісно-професійне зростання. Це ж стосується й керівника ЗО.

У широкому значенні професійне самовдосконалення керівника ЗО можна визначити як свідому, планомірну роботу особистості над собою з формування професійно значущих та управлінських якостей, що відповідають нормам і вимогам суспільства, постійну роботу над собою з метою позитивної зміни, наближення до деякого ідеалу Я, реалізацію тенденції до особистісного зростання, можливо, усунення власних недоліків, оптимальний розвиток у себе якостей, що відповідають особливостям управлінської педагогічної діяльності, прагнення до зменшення дистанції між собою та ідеалом керівника ЗО, а відтак процес зміни особистості відповідно до ідеалу, усвідомлену, цілеспрямовану самозміну з метою досягнення високих результатів в управлінні закладом освіти.

Учені розглядають професійне самовдосконалення керівника освітньої сфери як *процес і результат* руху суб'єкта до власного професійного ідеалу менеджера. Науковці вказують на найбільш важливі ознаки професійного самовдосконалення керівників ЗО та характеризують його як усвідомлений, цілеспрямований, постійний, систематичний, самостійний, ініціативний, творчий, високоорганізований, планомірний, повсякденний, багатоаспектний, поліфункціональний, цілісний, особистісний, надзвичайно індивідуальний, динамічний процес, що здійснюється з поступальним ступенем осмисленості й самостійності та базується на особливому творчому ставленні до себе.

Так, ми погоджуємось із думкою дослідників, що професіоналізм керівника освітнього закладу полягає у високому рівні розвитку професійної компетентності, індивідуальних якостей та властивостей особистості (акмеологічних інваріантів), які дають змогу здійснювати продуктивне управління освітнім закладом в умовах сучасного інформаційного суспільства, що характеризується динамічністю, високим рівнем інтеграції, синергійністю, непередбачуваним характером змін, збільшенням ризику й екстремальності в професійній діяльності тощо [1; 3].

Безпосередньо проблематика самовдосконалення виявляє продуктивні способи й засоби посилення внутрішньої самотворчої

активності особистості та розвивається в контексті полісуб'єктної педагогічної парадигми, що вдало гармонізує самоактивність особистості із цілеспрямованими впливами на її зростання завдяки розвитку суб'єктності всіх учасників освітнього процесу, самовдосконалення яких є пріоритетним завданням і важливою передумовою ефективної взаємодії менеджера освіти з іншими учасниками освітнього процесу.

Уважаємо, що професійне самовдосконалення керівника закладу освіти є усвідомленим цілеспрямованим процесом підвищення рівня його професіоналізму – професійно-педагогічної діяльності, управлінської діяльності у сфері освіти, особистісного зростання (розвиток ділових та особистісних якостей), що досягається завдяки самопізнанню, самоосвіті, самовихованню, самоактуалізації й самоменеджменту керівника та забезпечує його творчу самореалізацію у сфері управління освітою.

Аналіз понятійно-термінологічного апарату теорії самовдосконалення дозволив сформулювати модельні уявлення про сутність професійного самовдосконалення керівника ЗО та представити його в єдності сутнісних ознак, провідних методів, етапів і механізму реалізації.

До сутнісних ознак професійного самовдосконалення керівника ЗО належать такі: спрямованість на підвищення рівня професіоналізму в управлінській і педагогічній діяльності; самостійність (професійне самовдосконалення здійснюється керівником ЗО самостійно); самодетермінованість (у процесі самовдосконалення, що ґрунтується на власній ініціативі керівника ЗО, необхідність і напрям самозміни визначаються із середини як суто особистісне завдання); усвідомленість (самовдосконалення, на відміну від стихійних, неусвідомлених форм саморозвитку, таких як наслідування, гра, адаптація та ін., є усвідомленою, свідомо визначеною та цілеспрямовано здійснюваною активністю керівника ЗО); продуктивність (формування продуктивної Я-концепції професіонала-керівника, досягнення ним лише позитивних, прогресивних особистісних змін); творчий характер (процес самовдосконалення керівника ЗО передбачає творчі дії, які неможливо алгоритмізувати); інтегративність (як багатогранне всеохоплююче явище самовдосконалення складним чином інтегрує всі форми самоактивності керівника ЗО задля досягнення ним «вершин» управлінсько-педагогічної майстерності, творчості, професіоналізму).

Складовими професійного самовдосконалення керівника ЗО, на нашу думку, є: самопізнання (вивчення й діагностування своєї особистості та діяльності, наявних результатів і процесу управлінсько-педагогічної діяльності), самоосвіта (спрямована на оновлення й поглиблення наявних у керівника ЗО знань із метою досягнення бажаного рівня професіоналізму), самовиховання (забезпечує систематичне формування й розвиток позитивних і усунення негативних

професійно значущих у сфері управління освітою рис і якостей), самоактуалізація (досягнення актуалізації та мобілізація в окремий період часу власних сутнісних сил і потенцій керівника ЗО, зокрема в складних невизначених умовах діяльності), самоменеджмент (уміння управляти своїм професійно-особистісним зростанням, досягати «акме-вершин» в управлінні ЗО).

До основних напрямів самовдосконалення керівника ЗО належать: систематичне безперервне поповнення й оновлення менеджерських, психолого-педагогічних, економіко-правових знань, удосконалення управлінської майстерності, умінь ефективно організувати управління трудовими, інформаційними, матеріально-технічними, фінансовими ресурсами, розширення загального світогляду, моральне та фізичне вдосконалення. Метою професійного самовдосконалення є досягнення усвідомленого й засвоєного способу (ідеалу) висококваліфікованого керівника ЗО.

Процес професійного самовдосконалення ґрунтується на психологічному механізмі постійного подолання внутрішніх суперечностей між наявним рівнем професіоналізму («Я-реальне професійне») і уявним його станом («Я-ідеальне професійне»). Основним змістом самоосвіти є вдосконалення наявних знань, формування вмінь і навичок із метою досягнення бажаного рівня професіоналізму [2]. Людина інколи самовдосконалюється підсвідомо. Неусвідомлене самовиховання є епізодичним, здійснюється без чіткого плану і розгорнутої програми, що суттєво знижує його результативність. Значно вищу ефективність має усвідомлене самовиховання – системна і свідомо діяльність людини, спрямована на її саморозвиток і формування власної базової культури. Щоб самовиховання стало усвідомленим і професійно спрямованим, керівник ЗО має відчутти, реально оцінити свою придатність до управлінської діяльності.

Загалом сутність професійного самовдосконалення керівника ЗО полягає в його постійному зростанні завдяки самостійним свідомим цілеспрямованим діям із удосконалення власної особистості та управлінської діяльності у сфері освіти, що забезпечують прогресивний поступ керівника ЗО від Я-реального до Я-ідеального, від Я-потенційного до Я-актуального. Як діяльність, у якій суб'єкт самостійно актуалізує та реалізує цілеспрямовані формувальні впливи на власну особистість і управлінську діяльність у сфері освіти, самовдосконалення керівника ЗО є сукупністю аутопедагогічних впливів, у яких керівник ЗО виступає одночасно суб'єктом і об'єктом самоорганізованих педагогічних дій, спрямованих на його успішне професійне зростання, особистісний розвиток, удосконалення управлінської майстерності.

Існування безпосередньо процесу професійного самовдосконалення керівника ЗО залежить від певних умов і факторів, серед яких значущими, на нашу думку, є акмеологічні умови й фактори: потреби й вимоги суспільства у висококваліфікованих керівниках,

здатних до саморозвитку, самовдосконалення й самореалізації; відповідне освітнє середовище, яке сприяє професійному самовдосконаленню керівників ЗО; їх готовність до професійного самовдосконалення протягом життя; наявність відповідної системи підготовки, перепідготовки управлінських кадрів у сфері освіти й підвищення рівня їх професіоналізму; індивідуально-психологічні особливості керівника ЗО (самотивація, задатки та здібності, рівень знань, умінь і навичок, спрямованість і характер особистості).

За умов сьогодення, як зазначено в Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, до яких належать і керівники ЗО, «педагогічні і науково-педагогічні працівники зобов'язані постійно підвищувати свою кваліфікацію» [4]. Разом із тим педагогічним і науково-педагогічним працівникам, зокрема й керівникам ЗО, надано широкий спектр можливостей з підвищення кваліфікації, а саме самостійно визначати форми, види, обсяг, зміст, суб'єктів підвищення, форми звітування тощо [4].

Формами підвищення кваліфікації є інституційна (очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна, мережева), дуальна, на робочому місці, на виробництві тощо. Форми підвищення кваліфікації можна поєднувати. Основні види підвищення кваліфікації – це навчання за програмою підвищення кваліфікації, зокрема участь у семінарах, практикумах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо; стажування.

Отже, професійне самовдосконалення керівника ЗО є умовою підвищення якості освіти. Сутність професійного самовдосконалення керівника ЗО полягає в усвідомленому цілеспрямованому процесі підвищення рівня професіоналізму – професійно-педагогічної діяльності, управлінської діяльності у сфері освіти, особистісного зростання. Саме завдяки самопізнанню, самоосвіті, самовихованню, самоактуалізації й самоменеджменту керівника відбувається його професійне самовдосконалення та забезпечується його творча самореалізація у сфері управління освітою.

### Література

1. Гладкова В. М., Пожарський С. Д. Основи акмеології : підручник. Львів, 2000, 2007. 320 с.
2. Гречаник О. Є. Діяльність керівника навчального закладу з розвитку готовності педагогів до професійного самовдосконалення. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. Наук. журн. СумДПУ імені А. С. Макаренка*. Суми, 2013. Вип. 7 (33). С. 100–108.
3. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту освіти (соціально-психологічний аспект). Київ, 2000. 255 с.
4. Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1133-2019-%Do%BF> (дата звернення: 23.01.2020).



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

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

*Мармаза О.І.*

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

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

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

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