



**Модернізація управління в контексті вимог
Закону України «Про освіту»**
*Матеріали Всеукраїнської
науково-практичної онлайн-конференції
(20 травня 2020 року)*



Харків – 2020

УДК 37.07(477)
ББК 74.04(4УКР)6

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

Затверджено Вченою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди Протокол № 3 від 12.06.2020

Редакційна колегія:

Т. Бережна – кандидат педагогічних наук, вчений секретар Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти»;

О. Галус – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;

В. Зелюк – кандидат педагогічних наук, доцент, директор Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені М. В. Остроградського;

З. Рябова – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, управління та адміністрування Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти» НАПН України;

А. Сбруєва – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка;

О. Деменко – кандидат юридичних наук, доцент, директор Департаменту освіти Харківської міської ради, заслужений працівник освіти України, «Відмінник освіти України».

Тексти доповідей друкуються в авторській редакції.

Модернізація управління в контексті вимог Закону України «Про освіту»: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції; [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник]. Ч. 1. — Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. — 425 с.

ISBN 978-966-8196-21-8

Матеріали розкривають аспекти модернізації управління закладами освіти в контексті реалізації Закону України «Про освіту», підготовки сучасних керівних кадрів, менеджерів різних сфер господарювання. На теоретико-прикладному рівні схарактеризовано сучасні підходи до управління закладами освіти різних типів і педагогічними колективами цих закладів, визначено засоби розвитку професійної компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників, персоналу організацій і установ. Висвітлено питання самовдосконалення керівників ЗО і педагогів, розглянуто питання професійного й особистісного розвитку педагогічних кадрів.

Видання буде корисним для здобувачів освіти менеджерських спеціальностей, керівників закладів освіти різних типів, працівників системи освіти, у т.ч. підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти.

ISBN 978-966-8196-21-8

© Р. Черновол-Ткаченко, О. Мармаза, О. Гречаник
© Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди,
ІПКПМО, 2020

<i>ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ</i>	
Рябко М. О.	
<i>УМОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ</i>	292
Свічкач С. В.	
<i>ЯКІСТЬ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА</i>	296
Сіряк С. В.	
<i>ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	301
Скотня Т. С.	
<i>РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ ЯК КЛЮЧОВА УМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ</i>	305
Скрипниченко Л. М.	
<i>МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ</i>	309
Собакар Є. А.	
<i>МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ АУДИТОРСЬКИХ ПРОЦЕДУР В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</i>	316
Темченко О. В.	
<i>РОЗВИТОК АВТОРИТЕТУ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ: ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ</i>	319
Терлецька В. А.	
<i>РОЗРОБЛЕННЯ Й ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИХОВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕДАГОГІВ</i>	326
Тихонович В. М., Туріщева Л. В.	
<i>ОСОБЛИВОСТІ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ СТУДЕНТІВ У ПРОЦЕСІ ОПРАЦЮВАННЯ НАУКОВОГО ТЕКСТУ</i>	330
Ткаченко О. М.	
<i>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК ВИМОГА СУЧАСНОСТІ</i>	333
Трубчанінов М. А.	
<i>СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКА ДО ПРОФЕСІЙНОГО САМОВДОСКОНАЛЕННЯ</i>	338
Тума Л. П.	
<i>УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ</i>	343
Устименко Т. А.	
<i>МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗМІСТУ ТА ФОРМ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕДАГОГІВ У КОНТЕКСТІ ВИМОГ КОНЦЕПЦІЇ «НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА»: ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ З РОЗВИТКУ ІНФОМЕДІЙНОЇ ГРАМОТНОСТІ</i>	348

його діяльність має конкурентні переваги. Створювати й утримувати конкурентні переваги покликане стратегічне управління.

Подальші наукові розвідки доцільно проводити з проблем формування готовності керівника до стратегічного управління розвитком.

Список використаних джерел

1. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент Харків, 2015. 103 с.
2. Поташник М. М. Управление развитием школы: пособие для руководителей общеобразовательных учреждений / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. Москва, 1995. 464 с.
3. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. Санкт-Петербург, 2006. 286 с.
4. Chandler, Alfred D., Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA, 1998.

PRESCHOOL EDUCATION DEVELOPMENT MANAGEMENT AS A REQUIREMENT OF MODERNITY

Tkachenko O. M.

The article analyzes the source base on the problem of strategic management and on this basis defined the concepts of «development» and «management of the development of educational institutions»; requirements have been clarified and a system of actions for strategic management of the development of a preschool education institution is outlined.

Keywords: management, manager, preschool education institution, development, strategy, development program.

УДК 005.3

СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКА ДО ПРОФЕСІЙНОГО САМОВДОСКОНАЛЕННЯ

Трубчанінов М. А.

У статті обґрунтовано актуальність і важливість формування готовності керівника закладу освіти до професійного самовдосконалення, визначено сутність та основні структурні компоненти готовності до професійного самовдосконалення.

Ключові слова: готовність керівника, заклад освіти, самоосвіта, самовиховання, самонавчання, саморозвиток, самовдосконалення.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена сучасними гуманістичними пріоритетами педагогічної освіти, що вимагають самоактивності керівника закладу освіти (ЗО) в досягненні вершин управлінської та педагогічної майстерності, творчості, професіоналізму, формуванні готовності керівників до професійного самовдосконалення як пролонгованої мети системи науково-методичної роботи в ЗО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що в наукових дослідженнях підкреслено діалектичну єдність особистісного та професійного аспектів самовдосконалення (І. Донцов, В. Лозова,

В. Тертична, Т. Шестакова та інші), обґрунтовано зв'язок самовдосконалення з творчістю, суб'єктністю, самореалізацією людини (Б. Ананьєв, М. Бердяєв, В. Губін, О. Леонт'єв, А. Маслоу, В. Соловйов, С. Франк, Е. Фром та інші), висвітлено проблему особистісного та професійного розвитку керівника ЗО (О. Гречаник, В. Григораш, Н. Гузій, Ю. Кулюткін, О. Мармаза, Л. Мітіна, С. Сисоєва, Т. Хлебнікова та інші). Проте існують певні суперечності, що супроводжують керівника закладу освіти в його управлінській діяльності та професійному самовдосконаленні, насамперед, між потребою керівників ЗО в самовдосконаленні та відсутністю в них знань щодо особистісно-професійного зростання, методів, шляхів і форм самовдосконалення.

Мету статті вбачаємо в теоретичному обґрунтуванні змісту та структури готовності керівника ЗО до професійного самовдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Готовність керівника ЗО до професійного самовдосконалення сучасні дослідники вивчають у контексті загальної теорії готовності як видове явище до родового «готовність до діяльності», що розуміють як установку (Д. Узнадзе та інші), стан перед стартом спортивних виступів (В. Алаторцев та інші), стан мобілізації всіх психофізичних систем людини, що забезпечують ефективне виконання певних дій, мобілізація сил на подолання перешкоди (Ф. Генон та інші), як сукупність здібностей (Б. Ананьєв, С. Рубінштейн та інші), у т. ч. здібностей людини ставити мету, вибрати способи її досягнення, здійснювати самоконтроль, будувати плани і програми (Ю. Кулюткін, Г. Сухобська та інші), синтез властивостей особистості (В. Крутецький, С. Либік та інші), інтегрована якість особистості (О. Гречаник, К. Платонов та інші), складне особистісне утворення (Ю. Гільбух, Л. Кондрашова та інші).

Загалом у розумінні готовності до діяльності можна простежити два підходи: *функціональний*, де вона розглядається як стан психологічної функції, який зумовлює якісне виконання певної активності, та *особистісний*, де готовність виступає цілісним особистісним утворенням, що інтегрує сукупність внутрішніх суб'єктивних чинників окремої діяльності та досліджується переважно в контексті професійної підготовки до неї.

Представники *функціонального* підходу (О. Ковальов, Є. Кузьмін, С. Рубінштейн, Д. Узнадзе та інші), аналізуючи готовність до діяльності як певний психологічний стан, найчастіше пов'язують готовність із феноменом «установки», яка визначається як готовність до активності в певному напрямку, що виникає на основі взаємодії потреб і середовища та впливає на людину в певний момент, як стан психічної готовності, що виникає на основі попереднього досвіду і має спрямований вплив на реакції індивіда стосовно усіх об'єктів чи ситуацій, з якими він пов'язаний, як готовність до певної форми реагування, яка формується під впливом певних зовнішніх і внутрішніх умов та усвідомленого чи неусвідомленого сприйняття інформації.

Науковцями виявлено, що така тимчасова готовність може бути звичайною – коли людина виконує звичайну для себе роботу, підвищеною – перед виконанням нової творчої роботи та за умови деякого стимулювання

або гарного фізичного самопочуття, зниженою – що обумовлюється дією сильних безконтрольних емоцій та призводить до зниження уваги, помилковості дій та ін. Аналіз динаміки протікання цього своєрідного дієвого стану особистості свідчить, що готовність виникає з моменту визначення мети на основі усвідомлюваних потреб і мотивів, розвивається у зв'язку із виробленням особистістю плану, установок, загальних моделей майбутніх дій і надалі втілюється в предметних діях, які відповідають чітко визначеним засобам і способам діяльності.

Представники *особистісного* підходу до розуміння готовності (О. Белих, М. Дьяченко, І. Зимня, Л. Кандибович, В. Крутецький, В. Моляко, С. Ніколаєнко, В. Сластьонін та інші) розглядають її як складне особистісне утворення, що являє собою багатопланову і багаторівневу структуру якостей, властивостей, станів, які в своїй сукупності дозволяють суб'єкту успішно виконувати діяльність.

Дослідники підкреслюють інтегративний характер цього особистісного утворення. Так, розкривають зміст готовності до діяльності як інтегрального особистісного утворення, що поєднує в собі знання, уміння і навички, особистісні якості, адекватні вимогам, змісту та умовам діяльності; визначають готовність до діяльності як інтегроване системою властивостей і відносин особистісне утворення, що характеризує її вибіркову активність у процесі підготовки та включення до діяльності. К. Платонов розглядає готовність як інтегральну якість особистості, що обумовлюється, в першу чергу, знаннями, уміннями, навичками, Л. Кондрашова – як поєднання психічних особливостей і моральних якостей особистості, В. Сластьонін – як сукупність якостей особистості, що забезпечують успішне виконання певних функцій.

Як особистісне новоутворення готовність до діяльності характеризується цілісністю, що передбачає поєднання різних сфер особистості в даному інтегративному утворенні, стійкістю, що обумовлює незалежність від перешкод у прояві певної готовності, та розвинутістю, що є наслідком цілеспрямованих формувальних впливів на її розвиток. Останнє характеризує готовність як педагогічно кероване явище та нерідко призводить до розуміння готовності до професійної діяльності як сплаву власне психологічної готовності, яка являє собою сукупність особистісних передумов ефективного виконання професійної діяльності, та підготовленості, яка передбачає наявність у майбутнього спеціаліста певного об'єму професійно важливих знань, умінь та навичок, розвинутих внаслідок цілеспрямованого формувального впливу на нього.

На інтеграції обох підходів формується комплексне бачення феномена готовності як якісного показника саморегуляції особистості на різних рівнях проходження процесів (фізіологічному, психологічному, соціальному та ін.), залежно від чого розрізняють такі *види* (підсистеми) *готовності* до діяльності, як ситуативна (тимчасова) та тривала (довготривала).

Ми погоджуємося з визначенням Т. Шестакової, що готовність до професійного самовдосконалення – це складний особистісно-діяльнісний

феномен, що являє собою стійке особистісне утворення та поєднує цілий комплекс особистісних детермінант професійного самовдосконалення керівника ЗО, виступає важливою передумовою діяльності, що забезпечує реальне здійснення і високу ефективність професійного самовдосконалення на всіх його етапах. Розвинуту готовність керівника ЗО до професійного самовдосконалення можна розглядати як наслідок цілеспрямованих формувальних впливів на його становлення як суб'єкта особистісного та професійного зростання.

Слід також зауважити, що для управлінців, особливо освітньої сфери, готовність до самовдосконалення набуває особливого значення ще й тому, що керівник може забезпечити прогресивний розвиток підлеглих – учителів, вихователів, учнів, іншої особистості – лише за умови, якщо він сам здатен позитивно впливати на власний особистісний і професійний розвиток.

Розуміння готовності до професійно-педагогічного самовдосконалення як комплексного поєднання цілої низки особистісних рис, якостей, знань, умінь, здібностей керівника ЗО висвітлює питання виявлення її *структури* та виділення головних компонентів.

Розуміючи готовність до професійно-педагогічного самовдосконалення як складне особистісне утворення, що є комплексним відображенням мотиваційної, інтелектуальної та поведінкової сфер особистості керівника ЗО та містить сукупність усіх необхідних для професійного самовдосконалення особистісних передумов, які забезпечують його вмотивованість і цілеспрямованість, осмисленість і цілісність, ефективність і результативність, Т. Шестакова представляє її в єдності *мотиваційно-ціннісного, когнітивно-інтелектуального й операційно-діяльнісного* компонентів [4].

Мотиваційно-ціннісний компонент є головним спонукальним чинником активізації професійного самовдосконалення керівника ЗО та забезпечує позитивну спрямованість особистісно-професійних перетворень. Відповідно до методологічного положення про визначу роль мотивів (від фр. *motif* – спонукальна причина, привід до дії) у діяльності та про відображеність у мотиваційній сфері особистості всіх інших її сфер мотиваційно-ціннісний компонент досліджуваної готовності ми розглядаємо як провідний. Його головними елементами є мотивація професійно-педагогічного самовдосконалення та гуманістична педагогічна спрямованість.

Мотиви професійного самовдосконалення спонукають діяльність керівника ЗО зі самовдосконалення й визначають її спрямованість на досягнення певної мети, діючи в ланцюгу: потреба – мотив – мета – дія. У переведенні мотивів у мету і завдання самовдосконалення реалізується цілеутворювальна функція мотивації. Не менш важливою функцією мотивації професійного самовдосконалення є смислоутворювальна, що забезпечує утворення особистісного смислу дій із самовдосконалення завдяки відображенню у свідомості керівника відношення мотивів до мети його професійного самовдосконалення, забезпечує здатність керівника надавати особистісний смисл подіям і власній діяльності, відносинам з

людьми та ін. Від мотивації залежить міра активності керівника, з якою він буде прагнути досягти позитивних результатів власного особистісно-професійного самовдосконалення.

Когнітивно-інтелектуальний компонент забезпечує ефективність внутрішнього плану дій щодо самовдосконалення та підвищує їх осмисленість, цілеспрямованість, варіативність. Його головними елементами виступають аутопедагогічна компетентність та розвинута професійно-педагогічна свідомість, самосвідомість, мислення керівника ЗО.

Як складний специфічний вид діяльності самовдосконалення безпосередньо залежить від того, наскільки спеціаліст усвідомлює його сутність і зміст, специфічні ознаки й особливості реалізації, та потребує відповідних знань. Будучи важливим чинником розвитку професіоналізму, аутопсихологічна компетентність педагога лежить в основі його здібності до самозмін, здатності до рефлексивної саморегуляції та осмислюється дослідниками (А. Деркач, Н. Кузьміна, А. Ситніков, Л. Степнова та інші) у широкому розумінні як уміння педагога розвивати й використовувати власні психічні ресурси, створювати сприятливу для діяльності ситуацію шляхом зміни свого внутрішнього стану, набувати, закріплювати, контролювати знання, уміння і навички, створювати вольову установку на досягнення значущих результатів та у вузькому – як його обізнаність про способи професійного самовдосконалення, а також про сильні й слабкі сторони власної особистості і діяльності, про те, що і як треба робити стосовно самого себе, щоб підвищити якість своєї праці.

Операційно-діяльнісний компонент є провідним функціонально забезпечувальним чинником, що обумовлює високу результативність і творчий характер дій щодо самовдосконалення. Його головними елементами виступають аутопедагогічна вправність і креативність керівників ЗО.

Розвинута *аутопедагогічна вправність* забезпечує високу продуктивність виконання дій зі самовдосконалення навіть у змінних і несприятливих умовах. Виступаючи формою функціонування теоретичних знань у сфері самовдосконалення, аутопедагогічні вміння сприяють їх реалізації, а також стають основою для їх перевірки й поповнення, структурування й інтеграції, набуття ними практичної корисності й особистої значущості. Аутопедагогічні уміння й навички, за умови їх достатньої розвинутості й реалізованості, впливають також на підвищення мотивації самовдосконалення й посилення віри керівника в себе, у свої сили й можливості професійного зростання. *Аутопедагогічна креативність* протистоїть схильності до пристосування як обмеження дій вузькими рамками заданого, початково визначеного і характеризується проявом надситуативної активності керівника, що обумовлює його вихід за межі висхідних цілей і завдань діяльності й насичення її цілями самовдосконалення.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Отже, готовність керівника ЗО до професійного самовдосконалення розглядаємо як цілісне, відносно стійке особистісне утворення, що являє собою сукупність

тісно взаємопов'язаних особистісних мотиваційно-ціннісних, когнітивно-інтелектуальних та операційно-діяльнісних детермінант неперервного професійного зростання керівника, які забезпечують оптимальну реалізацію його самоосвіти, самовиховання, самоактуалізації та самоменеджменту. Подальшими перспективами дослідження є визначення технології управлінської діяльності з розвитку готовності керівників ЗО до професійного самовдосконалення в системі науково-методичної роботи ЗО.

Список використаних джерел

1. Выготский Л. С. Педагогическая психология ; под ред. В. В. Давыдова. Москва, 1991. 480 с.
2. Гречаник О. Є. Професійне самовдосконалення керівника закладу освіти як умова підвищення якості освіти. *Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи : колект. монографія*. Харків, 2020.
3. Дзюба Т. Самоменеджмент: уміння вчителя керувати часом. *Шлях освіти*. 2003. № 2. С. 33—37.
4. Шестакова Т. В. Педагогічні умови та організаційно-методична система формування готовності майбутніх педагогів до професійного самовдосконалення. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики в підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми*. Київ-Вінниця, 2006. Вип. 12. С. 444—453.

ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF THE LEADER'S READYNESS FOR PROFESSIONAL SELF-PERFECTION

Trubchaninov M. A.

The article substantiates the relevance and importance of forming the readiness of the head of the educational institution for professional self-improvement, identifies the essence and main structural components of readiness for professional self-improvement.

Keywords: *readiness of the head, educational institution, self-education, self-education, self-study, self-development, self-improvement.*

УДК 378.11

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

Тума Л. П.

У статті на засадах теоретичного аналізу різних підходів до питань управлінської культури розкрито її особливості, функції, структурні компоненти та рівні сформованості.

Ключові слова: *управління, керівник, управлінська культура, функції та компоненти культури.*

Постановка проблеми. У контексті ефективної підготовки менеджерів для різних галузей діяльності проблема управлінської культури набуває великого значення, оскільки її вирішення приведе до цілеспрямованого розвитку фахових знань і вмінь керівника як управлінця-професіонала; такий